



Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional de Braga

RELATÓRIO PROFISSIONAL

Apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**

Liliana Andreia Costa Gomes



FACULDADE DE FILOSOFIA
JANEIRO, 2014



Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional de Braga

RELATÓRIO PROFISSIONAL

Apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações.**

Liliana Andreia Costa Gomes

Sob a Orientação de Prof.^a Doutora **Maria de
Fátima Rodrigues Leitão Lobo de Araújo**



FACULDADE DE FILOSOFIA
JANEIRO, 2014

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela força que me transmite para conseguir concretizar os meus sonhos.

Agradeço ao meu Pai Joaquim e à minha Mãe Natália pela paciência, coragem e apoio que sempre me transmitiram.

Agradeço ao meu marido Jorge por todo o carinho e força que me dedica e à nossa filha Luana que é a luz das nossas vidas.

Agradeço aos amigos, em especial à amiga Alzira, pela tranquilidade que transmite quando preciso.

Agradeço à doutora Fátima Lobo pela força e dedicação fantástica que me dedicou com carinho e paciência à realização de um sonho.

Resumo

Este relatório tem como objetivo descrever a atividade profissional exercida na qualidade de Diretora Técnica e uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) do Vale do Cávado, no período compreendido entre 2007 e 2013. Para melhor compreensão da IPSS iniciou-se o Relatório pela caracterização deste tipo de respostas sociais, cujo objetivo prioritário é atuar na prevenção e apoio de famílias, crianças, jovens e idosos em situações de risco e com necessidade social e humana e promover a integração sociocultural da população carenciada no sentido de ajudar adquirir estilos de vida saudáveis e promotores de qualidade de vida. O Relatório descreve, ainda, as funções e atividades desenvolvidas enquanto Diretora Técnica, bem como a diversidade de competência que lhe são exigidas naquelas funções. A metodologia usada neste relatório é exclusivamente descritiva e são usadas fontes bibliográficas e sites on-line para apresentar e caracterizar as IPSS.

Palavras-chave: Relatório, Profissional, Actividades, IPSS.

Abstract

This report aims to describe the professional activity exercised in his capacity as technical director in Private Social Solidarity Institutions (IPSS) of Vale do Cávado, in the period between 2007 and 2013. For better understanding of IPSS began the report by the characterization of this type of social responses, whose priority objective is to act on prevention and support of families, children, youth and seniors in situations of risk and social and human needs and promote the cultural and social integration of the population in order to help embattled acquiring healthy lifestyles and promoters of quality of life. The report describes the functions and activities while technical director as well as the diversity of competence that are required in those functions. The methodology used in this report is exclusively descriptive and are used bibliographical sources and online sites to display and feature the IPSS.

Keywords: Report, Professional, Activity, IPSS.

Índice

1. Introdução.....	1
I Capítulo: Enquadramento Geral das IPSS.....	1
Introdução.....	2
1. Características e Constituição das IPSS.....	2
2. Constituição e Personalidade Jurídica das Associações e Fundações.....	3
3. Estatutos e Registos de uma IPSS.....	5
4. A Relação das IPSS com a CNIS.....	8
5. Legislação.....	9
6. Funções dos Técnicos nas IPSS.....	9
7. Características das IPSS.....	11
8. Desafios das IPSS.....	12
9. Desafios da Gestão da Qualidade.....	13
10. Multi-Valências/Respostas Sociais.....	14
11. Atuação na Rede Social.....	14
12. Financiamento Público e Combate à Pobreza e Exclusão.....	16
II Capítulo: Análise de uma IPSS no Vale do Cávado.....	17
Introdução.....	17
1. Situação Geográfica.....	17
2. Identidade das IPSS – Missão, Valores e Visão.....	18
3. Identidade das IPSS.....	19
4. Valência do Componente de Apoio à Família (CAF).....	19
5. Valência do Centro de Atividades Tempo Livre (CATL).....	20
6. Recursos Físicos e Materiais.....	21
7. Organograma da Instituição.....	22
8. Organização Funcional.....	23
9. Interação CCB e Meio Envolvente.....	25
10. Projeto Educativo.....	25
11. Características Sócioeconómicas e Cultural da População Discente.....	26
12. Metodologia do Animador.....	26

13. Organização do Espaço Físico.....	27
14. Organização do Tempo Letivo.....	27
15. Organização do Tempo Não Letivo.....	29
III Capítulo: Experiência Profissional e Atividades Desenvolvidas.....	31
Introdução.....	31
1. Desenvolvimento das Actividades.....	31
2. Diretor Técnico.....	32
2.1. 1ª Atividade Desenvolvida em 2007: Motivação e Análise Funcional...	33
2.2. 2ª Ativi. Desenv. em 2007/8: Orga. Trabalho e Avaliação de Desemp.	35
2.2.1. Conceito de organização no trabalho.....	35
2.2.2. Comportamento Organizacional.....	37
2.2.3. Gestão e Avaliação de Desempenho.....	38
2.2.4. Caraterísticas Gerais do Processo de Avaliação.....	45
2.2.5. Modelos de Gestão de Competências.....	46
2.2.6. Métodos Tradicionais de Avaliação de Comportamento.....	46
2.3. 3ª Ati. Desenv. como Diretor Técnico: Gestão de Recursos Humanos	47
2.3.1. Projetos Educativos. e Pedagógicos desenvolvidos desde 2007/13	48
2.3.1.1. Proj. Educ. 2007/08 - Expressão Físico – Motora.....	49
2.3.1.2. Proj. Educ. 2008/10 - Expressão Físico – Motora II.....	54
2.3.1.3. Proj. Educ. 2010/11 – Expressões	58
2.3.1.4. Proj. Educ. 2012/13 – Expressões II.....	62
2.3.1.5. Proj. Educ. 2013/14 – Expressão Corporal.....	67
2.4. 4ª Ativi. Desenv. como Diretora Técnica.: Projetos Sociais.....	71
2.4.1. Projetos Pedagógicos para Valência CATL.....	72
2.4.2. Protocolos conseguidos para Valência CATL.....	74
2.4.3. Elaboração do Projeto de Respostas Sociais.....	74
Considerações Finais	77
Referências Bibliográficas	78

Índice de Tabelas e Figura

Tabela 1: Recursos Humanos.....	21
Tabela 2: Caso Prático de Gestão de Pessoas por Processos.....	38
Figura 1: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.....	40

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, o presente trabalho pretende apresentar as actividades desempenhadas no percurso laboral como Diretora Técnica de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), desde 2007 a 2013. O primeiro capítulo – Enquadramento Geral das IPSS - descreve e análise a temática funcional das IPSS. O segundo capítulo – Análise de uma IPSS do Vale do Cávado - apresenta e analisa uma IPSS do Vale do Cávado, descreve a sua Identidade, Missão, Visão e Valores. No terceiro capítulo – Experiência Profissional e Atividades Desenvolvidas – apresenta-se a experiência profissional e as atividades desenvolvidas na IPSS. O Relatório finaliza com breves considerações sobre a relevância da experiência profissional adquirida no domínio organizacional.

I CAPÍTULO: ENQUADRAMENTO GERAL DAS IPSS

INTRODUÇÃO

As IPSS, organizações de economia social, trabalham fundamentalmente na área da acção social. O seu trabalho tem vindo a reflectir um papel social muito importante e imprescindível quer para a sociedade civil como para o Estado. Para que continuem a proporcionar uma melhor qualidade de serviços é fundamental que sejam profissionais competentes a desempenhar as funções específicas nos vários sectores laborais.

É desta forma, que se realizou este trabalho cujos objectivos principais são identificar e caracterizar as competências profissionais e pessoais requeridas, as funções que executam e que se prevêem realizar no ambiente profissional e social, nomeadamente, para melhor compreensão do seu funcionamento laboral na sociedade.

Para a concretização dos objectivos definidos começou-se por realizar uma revisão bibliográfica procurando definir os principais conceitos associadas à definição das IPSS, à Gestão de Recursos Humanos, funções do diretor técnico e abordagens relacionais com as entidades sociais de apoio à população e utentes.

1 – Caracterização e constituição da IPSS

As IPSS têm por objectivo o exercício da acção social na prevenção e apoio nas situações emergentes de exclusão ou carência social e humana, promovendo a integração social e a inclusão da população mais necessitada, desenvolvendo para tal, diversas actividades de apoio a crianças, jovens, terceira idade, famílias, em geral, a toda a população carenciada. De acordo com o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são “as IPSS constituídas, sem finalidades lucrativa, por iniciativa de particulares com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos: apoio a crianças e jovens; apoio à família; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez

e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações”(www.4.seg-social.pt/ipss).

Estes objectivos são concretizados nomeadamente, através de “respostas de acção social em equipamentos e serviços bem como de parcerias em programas e projectos” (art.º 4.º do EIPSS). Quando registadas, “adquirem o estatuto de pessoas colectivas de utilidade pública, advindo daí, por parte do estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a administração pública)” – art.º 8.º do EIPSS (www.4.seg-social.pt/ipss). As IPSS podem ser de “natureza associativa ou de natureza fundacional” (art.º 2.º do EIPSS). São de natureza associativa: “As associações de solidariedade social (de forma geral associações com fins de solidariedade social que não revestem qualquer das formas das associações a seguir indicadas); as associações de voluntários de acção social; as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas; e as irmandades da Misericórdia. As associações mutualistas dispõem de um regime autónomo – Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março que aprovou o Código das Associações Mutualistas e Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n.º 135/2007, de 26 de Janeiro. São de natureza fundacional: as fundações de solidariedade social; os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º e art.º 41.º de EIPSS). Por sua vez, as IPSS, podem agrupar-se em: Uniões; Federações; Confederações” (www.4.seg-social.pt/ipss).

2 - Constituição e Personalidade Jurídica das Associações e Fundações

As Associações de Solidariedade Social são constituídas conforme os objectivos “previstos no art.º1.º do Estatuto das IPSS, por escritura pública, através da qual adquirem personalidade jurídica” (art.º 52.º, n.º 1 e n.º 2 do EIPSS). Nomeadamente, as “Fundações podem-se constituir por uma de duas formas: 1 - por acto entre vivos, através de escritura pública do acto de instituição; 2 - por testamento ou “mortis causa”.

(art.º 78.º n.º 1 do EIPSS). As Fundações, qualquer que seja a forma como se constituem, só adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento, da competência do ministro da tutela, que pressupõe, nomeadamente, a verificação da suficiência do património afectado à realização dos seus fins” (art.º 79.º do EIPSS). Para constituir uma IPSS, é necessário o registo dos atos de constituição e dos estatutos das instituições, regulamentando: “regularidade do ato de constituição; verificação dos requisitos respeitantes à qualificação e aos objetivos das instituições (art.º 1.º da Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro); conformidade dos estatutos com o regime jurídico do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social; viabilidade e interesse social dos fins estatutários” (www.4.seg-social.pt/ipss).

Relativamente ao modo de constituição estas adquirem “personalidade jurídica no ato de constituição, do qual deve constar a escritura pública (exceção para as instituições canonicamente eretas) que deverá especificar: as quotas, donativos ou serviços com que os associados concorrem para o património social; a denominação, fim e sede da pessoa coletiva; a sua forma de funcionamento; a duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado, resultando daí, por parte do Estado, a atribuição de benefícios (isenções fiscais, apoios financeiros) e encargos (prestação de contas, obrigação de cooperação com a administração pública)” (www.4.seg-social.pt/ipss).

No âmbito da ação social, as instituições podem desenvolver respostas sociais nas seguintes actividades: “1- no apoio a crianças e jovens: creche e creche familiar; centro de atividades de tempos livres; centro de apoio familiar e aconselhamento parental; intervenção precoce; lar de apoio; equipa de rua de apoio a crianças e jovens; centro de acolhimento temporário; lar de infância e juventude; apartamento de autonomização; casa de acolhimento temporário. 2 - no apoio à família: centro de atendimento e acompanhamento psicossocial; casa de abrigo; serviço de apoio domiciliário e centro de férias e lazer; 3 - no apoio à integração social e comunitária: acompanhamento social; centro comunitário; refeitório/cantina social; comunidade de inserção; centro de alojamento temporário e comunidade de reinserção; ajuda alimentar; equipa de rua para pessoas sem abrigo; equipa de intervenção direta e apartamento de reinserção social; 4 - na proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho: cuidados continuados; centro de atividades ocupacionais; serviço de apoio domiciliário; centro de convívio; centro de dia; centro de noite; lar de idosos; lar

residencial; ajuda alimentação; equipa de rua para pessoas sem abrigo; equipa de intervenção direta” (www.4.seg-social.pt/ipss).

3 - Estatutos e Registo de uma IPSS

Em relação aos requisitos comuns cada IPSS tem o dever e integridade moral de trabalhar em virtude das atividades que objetivam. “Os estatutos das instituições devem respeitar as disposições do Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, contendo obrigatoriamente as matérias referidas no n.º 2 do art.º 10º: denominação; sede e âmbito de ação; fins e atividades da instituição (quando prossigam fins de diversa natureza deverão mencionar nos estatutos aqueles que consideram como fins principais); denominação, composição e competência dos corpos gerentes; forma de designar os respetivos membros; regime financeiro” (www.4.seg-social.pt/ipss).

Os Centros Distritais de Segurança Social (CDSS) “dispõem de “modelos” de estatutos, elaborados em conjunto com as Uniões representativas das instituições, que constituem instrumentos de apoio para adequação dos Estatutos ao Estatuto das IPSS. O mandato dos corpos gerentes de uma IPSS não pode ter duração superior a 3 anos, não sendo permitida a eleição de quaisquer membros por mais de 2 mandatos consecutivos para qualquer órgão da associação, salvo se a assembleia geral reconhecer expressamente que é impossível ou inconveniente proceder à sua substituição” (www.4.seg-social.pt/ipss).

Para registar uma IPSS, segundo as normas do CDSS, são necessários os seguintes pressupostos: “1 - a constituição das instituições, os respetivos estatutos e suas alterações; 2 - a integração, a fusão e a cisão das instituições; 3 - a extinção das instituições e a atribuição dos respetivos bens; 3 - as ações de declaração de nulidade ou anulação dos actos de constituição ou de fundação das instituições; 4 - a eleição, designação e recondução dos membros dos corpos gerentes das instituições; 5 - as ações de declaração de nulidade ou anulação de deliberações sociais e de destituição dos membros dos corpos gerentes das instituições, bem como os procedimentos cautelares relativos às mesmas ações; 6 - as decisões finais, com trânsito em julgado, proferidas nas ações e procedimentos cautelares referidos nos pontos 4 e 6 (www.4.seg-social.pt/ipss).

O objectivo do registo das IPSS pressupõe que se comprove fundamentalmente a natureza e os seus fins ou propósitos, bem como os factos jurídicos respeitantes às instituições especificados no regulamento de forma a facilitar o acesso às formas de apoio e cooperação previstas na lei.

Relativamente ao processo de registo, a Direção-Geral da Segurança Social assegura que no âmbito de ação social se promova a saúde e quando registadas nos termos legais, devem adquirir o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública. Este registo dos atos de constituição e dos estatutos das instituições depende de: “regularidade do ato de constituição; verificação dos requisitos respeitantes à qualificação e aos objetivos das instituições; conformidade dos estatutos com o regime jurídico do estatuto das IPSS e a viabilidade e interesse social dos fins estatutários” (www.4.seg-social.pt/ipss).

O registo do ato de constituição, segundo a CDSS considera-se concluído na data: “receção do requerimento; receção dos documentos pedidos quando as instituições os não apresentem no prazo de 60 dias; despacho ministerial de reconhecimento, no caso de fundações de solidariedade social. O registo dos demais atos considera-se efetuado na data do despacho que defira o respetivo pedido. As condições comuns dos estatutos das instituições devem respeitar as disposições dos modelos de estatuto das IPSS. Estes modelos, depois de preenchidos e de terem sido apresentados no notário com vista à constituição por escritura pública da instituição, devem ser entregues no Centro Distrital do Instituto da Segurança Social, I.P. da área da sede da IPSS. No caso das Associações que consignam nos seus estatutos fins principais de ação social ou Segurança Social, para além do regime geral de constituição notarial através da escritura pública, podem constituir-se por via eletrónica nas conservatórias de registo comercial, lojas do cidadão e balcões de registo que disponham de serviço “Associação na hora”.

A informação sobre estes procedimentos encontra-se disponível em: www.associacaonahora.mj.pt” (www.4.seg-social.pt/ipss).

As Condições específicas dependem da forma que as IPSS, segundo a CDSS, se identificam: “associações (solidariedade social, voluntários de ação social, socorros mútuos); irmandades da misericórdia ou santas casas da misericórdia; fundações (por ato entre vivos ou por testamento); institutos de organizações religiosas; agrupamentos de IPSS (uniões, federações e confederações) e instituições abrangidas pela concordata

entre a Santa Sé e a República Portuguesa”(www.4.seg-social.pt/ipss). Relativamente ao requerimento do registo são requeridos pelos “titulares dos órgãos que representam as instituições; instruídos com os documentos que legalmente comprovem os atos sujeitos a registo e apresentados nos serviços do Instituto de Segurança Social, I.P., da área da sede da instituição, no prazo de 60 dias a contar da data de verificação dos atos sujeitos a registo” (www.4.seg-social.pt/ipss). Os requerimentos da inscrição da constituição devem ser assinados por sócios fundadores, sempre identificados e em número inferior dos membros previstos para os corpos gerentes. Dependendo da sua natureza, devem se fazer acompanhar de documentos comprovativos aos atos a registar. Estes devem ser autenticados nos termos legais, conforme os originais, pois serão analisados perante a pessoa responsável. “O registo é indeferido se a instituição não se encontrar abrangida pelo regulamento de registo; não prosseguir a título principal, objetivos do âmbito da Segurança Social (apoio a crianças e jovens, apoio à família e proteção aos grupos mais vulneráveis). O registo é recusado se não se encontrarem reunidos os requisitos exigidos e se verificar qualquer ilegalidade nos atos sujeitos a registo e o ato não estiver sujeito a registo. O registo é cancelado oficiosamente sempre que se verifique, a superveniência de situações que integrem os fundamentos de recusa de registo e o não exercício, durante um período de 2 anos, das atividades necessárias à realização dos objetivos da ação social” (www.4.seg-social.pt/ipss).

A equiparação a IPSS das cooperativas e das casas do povo que prossigam os objetivos definidos nos estatutos das IPSS pressupõe: “a legalidade do ato de constituição e dos estatutos da entidade requerente, apreciada à luz da legislação aplicável às “cooperativas de solidariedade social” ou às “casas do povo”, consoante a natureza da requerente e também às disposições aplicáveis do estatuto das IPSS; a verificação das condições de prossecução dos objetivos definidos no estatuto das IPSS, em especial dos objetivos do âmbito da Segurança Social; apoio a crianças e jovens; apoio á família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; a aplicação do mesmo estatuto de direitos, deveres e benefícios, designadamente, fiscais, prestação de contas, realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções às instituições e seus estabelecimentos”. O reconhecimento da IPSS é concedido, conforme o despacho do Diretor-Geral da Segurança Social. O reconhecimento cessa, mediante despacho do Diretor-Geral da

Segurança Social, quando os pressupostos exigidos deixam de se verificar na IPSS (www.4.seg-social.pt/ipss).

4 - A relação das IPSS com a CNIS

A Comissão Nacional de Instituições Sociais (CNIS), com sede no Porto, constitui na principal organização representativa das IPSS no nosso país. Definida como organização confederada das IPSS, tem por objectivo promover o quadro de valores comum às IPSS (solidariedade e responsabilidade, proximidade, subsidiariedade e descentralização, autonomia e identidade), visando: “preservar a sua identidade; acautelar a sua autonomia, sobretudo ao nível da sua liberdade de actuação e de organização interna; desenvolver e alargar a base de apoio da solidariedade, nomeadamente, quanto à motivação para o voluntariado e das comunidades para o desenvolvimento social e luta contra a exclusão; contribuir para o reforço do papel das IPSS no seio das comunidades, promovendo o desenvolvimento da sua acção e apoiar e dinamizar a cooperação ente as mesmas na realização dos respectivos fins e representar, promover e assumir a defesa dos interesses comuns das instituições suas associadas” (www.cnis.pt).

Segundo afirmações do presidente da CNIS, “a promoção solidária é uma entrega e uma dádiva de tempo de vida, na base de uma dinâmica própria, que leva à concretização de múltiplas acções, na sua grande maioria com resultados concretos e palpáveis na melhoria das condições de vida de muitos e muitos concidadãos. A promoção solidária vive-se numa entrega voluntária a sensibilidades, a capacidades e a ideias e desenvolve-se na ciência do intuir necessidades, projectar respostas, realizar propósitos e sonhos... A promoção solidária reflecte-se, também, na expressão de um tempo e de uma prática de inegável virtude: de saber crer, saber querer, saber fazer. (...) A CNIS é a expressão organizada dessa comunhão. Para a representar e para lhe abrir novos espaços de navegação dinâmica” (www.cnis.pt).

Constata-se, desta forma, a vontade de indivíduos socialmente preocupados na emergente necessidade de ajudar, apoiar as populações mais carenciadas, que, eventualmente, com a crise financeira instalada no nosso país, se verifica, o crescimento

do défice financeiro o que reflete no aumento da taxa de pessoas vulneráveis a este tipos de problemas.

5 - Legislação

As IPSS têm por base legislação que definem normas a cumprir em determinados requisitos relativos à formação e procedimentos de ação fundamentados na lei. Como por exemplo: “Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro - aprova o estatutos das IPSS, alterado pelos; Decreto-Lei n.º 89/85, de 1 de Abril - Altera o Estatuto das IPSS - (revoga o art.º 32.º); Decreto-Lei n.º 402/85, de 11 de Outubro - Altera o Estatuto das IPSS - (revoga o n.º 2 do art.º 7.º e o art.º 11.º); Decreto-Lei n.º 29/86, de 19 de Fevereiro - Altera o Estatuto das IPSS - (revoga o n.º 2 do art.º 94.º); Portaria 139/2007, de 29 de Janeiro - Aprova o Regulamento do Registo das IPSS; Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de Maio - Define o Regime Jurídico da Cooperação; Lei n.º 24/2012, de 9 de julho - Aprova a Lei -Quadro das Fundações e altera o Código Civil, aprovado pelo Decreto -Lei n.º 47 344, de 25 de novembro de 1966” (http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=251).

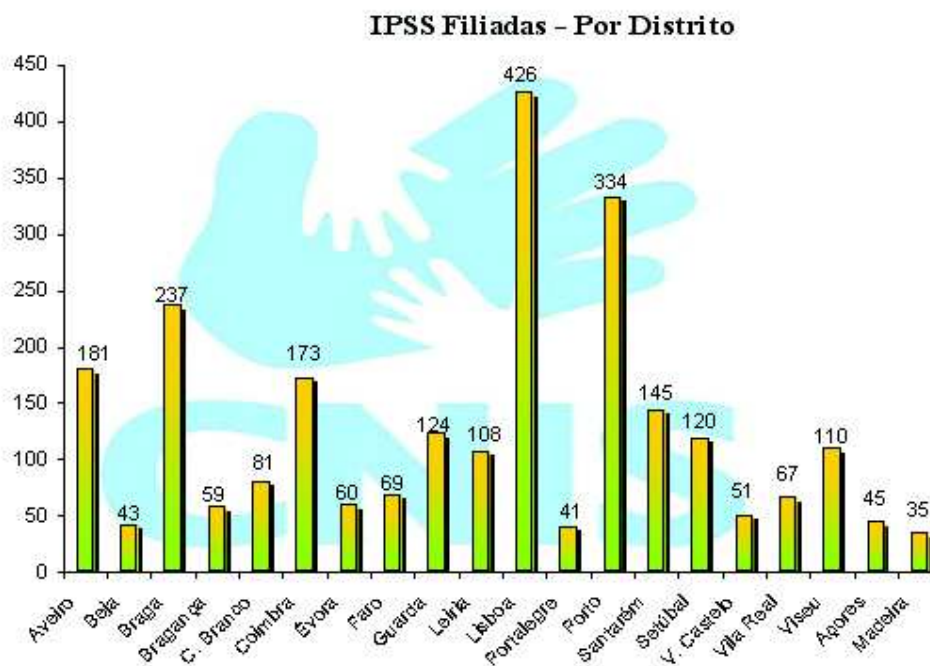
6 - Funções dos técnicos nas IPSS

As entidades sociais, designadas por IPSS, na sua generalidade oferecem serviços de ação social adaptativos à realidade existente, organizados em diferentes unidades de serviço que se designa por valência. Quando criada pela instituição, o seu funcionamento exige um conjunto de competências específicas, quer de natureza técnica ou de gestão de recursos, como de aptidões dos dirigentes devido à complexidade da gestão das instituições com multi-valências. Definir diretor técnico num contexto laboral, pressupõe um conjunto de funções estruturadas conforme as necessidades emergentes das IPSS e de toda a sua envolvência social. Constitui fator fundamental adaptar uma postura laboral eclética, possibilitando uma maior versatilidade de adaptação face aos imprevistos diários que requerem resolução imediata, adquirindo-se competências ao nível de gestão.

Segundo pesquisa bibliográficas, o conceito relacionado com as funções de director técnico, no âmbito da gestão, definem-se da seguinte forma: “dirigir o funcionamento do estabelecimento dentro das regras definidas pela direcção da instituição, coordenando e supervisionando as actividades do restante pessoal; criar condições que garantam um clima de bem-estar aos utentes, no respeito pela sua privacidade, autonomia e participação dentro dos limites das suas capacidades físicas e cognitivas; providenciar para que a alimentação seja confeccionada e servida nas melhores condições, elaborando semanalmente as ementas em articulação com o sector da cozinha, dos serviços clínicos de apoio ao estabelecimento, procedendo à sua afixação nos termos da legislação em vigor; administrar o fundo de maneo que lhe seja estabelecido para pequenas aquisições de carácter urgente, devidamente justificadas, através da prestação de contas; solicitar aos serviços competentes, nomeadamente à Segurança Social, seu interlocutor privilegiado, esclarecimentos de natureza técnica inerentes ao funcionamento, tendo em vista a sua melhoria; promover reuniões de trabalho com os utentes e com o pessoal, dispensando especial atenção à questão do relacionamento (inter-pessoal) prevenindo a conflitualidade e reforçando a auto-estima de todos os intervenientes na vida do estabelecimento; auscultar o pessoal no que respeita à sua formação e propor acções de acordo com as necessidades e interesse manifestado (s); fomentar a participação dos idosos na vida diária do estabelecimento; elaborar o horário de trabalho do pessoal; propor a admissão de pessoal, sempre que o bom funcionamento do serviço o exija; propor a contratação eventual de pessoal, na situação de faltas prolongadas de pessoal efectivo; propor à direcção a aquisição de equipamentos necessários ao funcionamento do estabelecimento, bem como a realização de obras de conservação e reparação sempre que se tornem indispensáveis; colaborar na definição de critérios justos e objectivos para a avaliação periódica da prestação de serviço do pessoal, com vista à sua promoção; elaborar o mapa de férias e folgas do pessoal” (<http://cresceraeducar.blogspot.pt/2010/06/funcoes-de-directora-tecnica-de-ipss.html>).

Tendo as IPSS uma representação muito importante e decisiva no trabalho de acção social, bem como na conjuntura económica a sustentar no país, todo o trabalho que os técnicos desempenham, é fundamental para realizar os objectivos propostos na caracterização e constituição das IPSS. Os técnicos são imprescindíveis no apoio da elaboração de estudos relacionais e populacionais, que fundamentam a carência social, propondo iniciativas a decidir, como: analisar, relacionar e solucionar as problemáticas

envolventes na realidade atual. “No final de 2007 estavam identificadas 5408 entidades proprietárias de equipamentos sociais, representando o sector não lucrativo, 73,3 % do universo, dos quais 66,5 % são IPSS” (Carta Social, 2007).



Fonte: http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=240

A proposta de referencial da CNIS fundamenta a elaboração de um registo pessoal das funções exercidas dos técnicos, representativos dos membros dirigentes de IPSS, permitindo ajustar os objectivos planeados de forma a consolidar o modelo de competências na gestão estratégica conforme a diversidade das valências propostas nas instituições.

7. Características das IPSS

As empresas do sector social são caracterizadas, segundo Ferreira (2004), por aspectos de natureza estruturante e de funcionamento. Considera o ideal das organizações sócias, as que cumprem com os seguintes critérios: “criação por iniciativa

colectiva; finalidade de apoio á comunidade; orientação no longo prazo para a pluralidade das partes interessadas; gestão democrática (não baseada na propriedade do capital); prestação (produção ou distribuição) continuada de bens ou serviços individualizados; capacidade empregadora; elevado grau de autonomia; assunção de um risco económico real e distribuição limitada de resultados”. As características mencionadas devem constar no ato de criação e nas fases de desenvolvimento das IPSS, conforme o artigo 1.º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro referenciado (www.seg-social.pt).

Em Portugal as IPSS actuam em diferentes domínios da Segurança Social, da Protecção na Saúde, da Educação e da Habitação. Na sua generalidade, representam as actividades dirigidas à população, agindo através de técnicos nos diferentes concelhos. No âmbito da Segurança Social, o trabalho através das IPSS é dirigido nos apoios a crianças e jovens, famílias e integração social e comunitária. Trabalham na protecção dos cidadãos mais velhos, na invalidez e todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho. No âmbito da Protecção na Saúde, as actividades desenvolvem-se na promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados preventivos, curativos e de reabilitação. No âmbito da Educação, o seu trabalho incide na educação e formação profissional. No âmbito da Habitação, criam soluções aos problemas habitacionais dos indivíduos. Em geral, estas instituições, através dos técnicos, criam mais que uma valência, sob responsabilidade do Presidente da Instituição ou de algum dos seus dirigentes, para dar resposta às necessidades sentidas na população. Paralelamente das valências referidas, as IPSS podem eventualmente exercer outras actividades secundárias, designadamente, actividades que ajudem a promover a sua sustentabilidade financeira.

8. Desafios das IPSS

Reconhecida como idealista a deliberação da Cimeira de Lisboa, realizada em Março de 2000, onde os líderes europeus delinearam objectivos relacionados com as reformas estruturais que a Europa atingisse o nível de desenvolvimento económico dos

Estados Unidos e do Japão até 2010, compete às organizações sociais, e em particular às IPSS, contribuir para o aumento da produtividade das actividades de acção social.

Para Castells (2005), fundamenta a investigação social que se pode estruturar em três pilares complementares: a exploração das potencialidades oferecidas pelo mundo informático; a qualificação da autonomia na natureza dos trabalhos; e a aprendizagem de inovar e adaptar as mudanças da sociedade.

Para as IPSS, os desafios da actualidade surgem ao nível micro, tanto no interior das instituições como nas relações organizacionais na sociedade. Promove-se, desta forma, como principais desafios, a gestão de multi-valências, a qualidade e o funcionamento da Rede Social e o QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional.

9. Desafio da gestão da Qualidade

O desafio suscitado pelo Ministério do Trabalho e Segurança Social – através do “Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e da Segurança das Respostas Sociais, no sentido das organizações com respostas sociais protocoladas com o Estado adoptarem os Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais e alcançarem um nível mínimo de qualidade (Nível C)”, veio despertar, junto destas organizações, a emergente necessidade de valorizar o desenvolvimento dos processos de qualificação (www.seg-social.pt).

A qualificação das organizações originou uma preocupação maior na qualidade dos serviços prestados, nos modelos e instrumentos existentes.

De acordo com o “DL 64/2007 de 14 de Março, os novos acordos de cooperação vão ser mais exigentes e vão depender da Certificação de Qualidade, que contempla três escalões de exigência: Nível C – Obrigatório; Nível B – Voluntário e Nível A – Boas Práticas a caminho da excelência” (www.seg-social.pt).

Será importante, cada instituição, reflectir nos níveis de exigência estipulados para proporcionar e promover a qualidade das valências. Esta é uma decisão que todas as IPSS têm de executar, a curto ou médio prazo.

10. Multi-Valências/ Respostas Sociais

As IPSS podem diversificar as suas respostas mediante a população ou carência identificada. No entanto, à medida que uma IPSS aumenta as suas valências, verifica-se um aumento da complexidade da sua gestão, pelo que as vantagens idealizadas, são muitas vezes anuladas pelos custos e riscos associados às opções. No entanto, o poder de influência de resposta e de trabalho social, pressupõe a actuação dominante numa freguesia ou concelho, pois oferece elevada capacidade de intervenção social e organizacional, proporcionando melhoria na qualidade dos serviços prestados à população e promove politicamente os membros titulares dessas organizações.

11. Actuação na Rede Social

As organizações sociais visam combater a vulnerabilidade das populações provocada pelo défice do desenvolvimento económico e social, verificando-se em Portugal algumas assimetrias crónicas de base territorial que necessitam com carácter urgente o seu combate. Com este propósito, foi criado o Programa Rede Social, pela Resolução do Conselho de Ministros nº197/97, de 18 de Novembro (RCM), que veio a alcançar o estatuto de instrumento por excelência da operacionalidade do Programa Nacional para a Inclusão, pela Lei nº 115/2006.

O programa perspectiva a Rede Social como uma forma de abordagem na intervenção social elaborado em parceria de base territorial, proporcionando uma maior eficácia à acção das entidades públicas e privadas que trabalham numa mesma área territorial, com o objectivo de racionalizar o combater à pobreza e exclusão social numa perspectiva de promoção do desenvolvimento social, fundamentando os seus pontos estratégicos: criar parcerias dinâmicas, que articulem a intervenção social nos diferentes locais; promover um plano integrado e sistemático, com competências e recursos ao nível local; proporcionar eficiência das respostas sociais nos concelhos e freguesias. Em suma, foi elaborada uma metodologia activa dos técnicos de acção social a nível de freguesias e concelhos, prevalecendo a criação das plataformas supra-concelhias, como é exemplar a estrutura do distrito de Braga, designadas por Conselho Local de Acção Social (CLAS).

O CLAS é constituído no seu Núcleo Executivo composto pelas seguintes entidades: “Câmara Municipal de Braga, Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Braga, Instituto de Estudos da Criança da Universidade do Minho, Bragahabit, Junta de Freguesia de Frossos, Junta de Freguesia da Sé, Associação Amigos da Terceira Idade de Palmeira, Casa do Povo de Tadim, Associação de Solidariedade de Santiago de Frião, NÓS - Associação para o Desenvolvimento, Sempre a Crescer - Cooperativa de Solidariedade Social. O projecto de implementação da Rede Social visa consolidar novas práticas de articulação com novos modelos de cooperação, continuando a imprimir uma intensa dinâmica o equacionar e transformar essas perspectivas em oportunidades de transformação dessa realidade, num esforço de tornar a sociedade local activa, socialmente justa e menos desigual” (www.cm-braga.pt/wps/wcm/connect/.../ATAS_RS_DiagSocialBraga.pdf?...).

Constitui desta forma, grandes desafios para os técnicos sociais os objectivos estabelecidos e as estratégias mencionadas no programa, que se complementam com quatro princípios de acção: “subsidiariedade, integração, articulação, participação e inovação. Pelo princípio da subsidiariedade aponta-se o local de proximidade às populações como a melhor sede de resolução dos seus problemas; da integração privilegia-se a actuação combinada entre técnicos para responder ao carácter multidimensional dos fenómenos da pobreza e da exclusão social; da articulação favorece-se a criação de um compromisso alargado de base local para a definição de prioridades de intervenção dos actores envolvidos; da participação reconhece-se que o combate a realizar carece da participação tanto das entidades prestadoras dos serviços como da própria população carenciada; da inovação entende-se que a fórmula representada pela própria rede e as iniciativas de programas locais dinâmicos de inovação nos processos de trabalho e nas práticas dos técnicos. Em suma, compete aos técnicos, participar em respostas articuladas por via de parcerias a desenvolver, no quadro de um processo de planeamento participado, focalizado em resultados ambiciosos, tanto em termos de eficácia como de eficiência” (www.cm-viladoconde.pt ›... › Ação Social › Rede Social).

O atendimento integrado constitui uma das respostas actualmente desenvolvidas pelos projectos. Os técnicos atendem as populações de forma agendada, perspectivando ultrapassar bloqueios que se formam na aplicação de medidas dirigidas às famílias revelando-se comprometedores da efectividade das políticas sociais.

Presume-se, desta forma, que o técnico social, eleito responsável pela selecção dos novos equipamentos a instalar nas instituições, aguardando-se a capacidade de criar novos projectos sociais valorizando os equipamentos actualmente disponíveis, que se revelem mais completos e eficazes no seu funcionamento.

12. Financiamento Público e Combate à Pobreza e Exclusão

A actual Quadro de Referência Estratégica Nacional (2007-2013), e em particular o Plano Nacional Potencial Humana (POPH) contemplam no Eixo Prioritário 6 – Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social uma nova tipologia de intervenção direccionadas especialmente para as IPSS.

“Com uma dotação global aproximada de 8,8 mil milhões de euros, dos quais 6,1 mil milhões de comparticipação do Fundo Social Europeu, o POPH visa estimular o potencial de crescimento sustentado da economia portuguesa, no quadro das seguintes prioridades: superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa, consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificação, para todos; promover o conhecimento científico, a inovação e a modernização do tecido produtivo, alinhados com a prioridade de transformação do modelo produtivo português assente no reforço das actividades de maior valor acrescentado; estimular a criação e a qualidade do emprego, destacando a promoção do empreendedorismo e os mecanismos de apoio à transição para a vida activa; promover a igualdade de oportunidades, através do desenvolvimento de estratégias integradas e de base territorial para a inserção social de pessoas vulneráveis a trajectórias de exclusão social. Esta prioridade integra a igualdade de género como factor de coesão social. A actividade do POPH estrutura-se em torno de dez eixos prioritários: 1 - qualificação inicial; 2 - adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida; - gestão e aperfeiçoamento profissional; 3 - formação avançada; 4 - apoio ao empreendedorismo e à transição para a vida activa; 5 - cidadania, inclusão e desenvolvimento social; 6 - igualdade de género; 7 – algarve; 8 – lisboa; 9 - assistência técnica” (www.igfse.pt/st_ofse_Apresentacao_PeriodosProgramacao_7-13.asp?...).

II CAPÍTULO: ANÁLISE DE UMA IPSS NO VALE DO CÁVADO

INTRODUÇÃO

O princípio da solidariedade humana e social constitui o valor existencial das IPSS. É nesta vertente que se organizam e funcionam, de forma comprometida e responsável, utilizam os recursos para o cumprimento da sua missão e objectivos pretendidos. O princípio da subsidiariedade confere direitos e deveres, tais como a procura constante das respostas ajustadas às necessidades sentidas, o acesso aos bens e serviços que disponibilizam, a exigência de qualidade na prestação e gestão de serviços o que fundamenta a participação entre as instituições. O Vale do Cávado é um território com contrastes: dos concelhos interiores e envelhecidos, como Terras de Bouro, norte dos concelhos de Vila Verde e Amares, que compõem a Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) III Cávado. E, os concelhos de Esposende, Barcelos, Braga e as freguesias mais litorais e urbanizadas de Vila Verde e Amares pertencendo à NUT II (Norte). No âmbito do programa de acção social e organizacional das IPSS, procuram criar estrategicamente intervir de forma a alcançar as preocupações constantes, perspectivando respostas inovadoras e eficazes. Desta forma, é fundamental compreender o desempenho das IPSS na Rede Social do Cávado atribuindo-lhe o valor institucional de todo este processo de âmbito social.

1. Situação geográfica

¹A CCB situa-se numa freguesia que incorpora no Concelho de Braga. Integra-se na área de influência pedagógica do Agrupamento de Escolas Vale do Cávado, inserindo-se num território geográfico que engloba mais freguesias da zona geográfica.

Apesar da ruralidade existente nesta região, a Indústria é a actividade económica principal, predominando o sector têxtil, tinturaria, papel, etc. Por este motivo, a população tem vindo a abandonar o sector da Agricultura e a procurar emprego nas

¹ *CCB — Por motivos de confidencialidade, designa-se a IPSS com esta sigla.

localidades mais próximas, principalmente na cidade, para onde se deslocam diariamente. Este abandono progressivo das terras não impede que as famílias continuem a cultivar para consumo próprio e por vezes para venda. O comércio é também uma actividade que tem uma expansão notável nos últimos anos numa freguesia em que a cultura e o desporto gozam de uma dinâmica assinalável.

O Vale do Cávado situa-se na Região Norte no distrito de Braga, é uma sub-região estatisticamente portuguesa, definindo a norte com o Minho-Lima, a leste com o Alto Trás-os-Montes, a sul com o Ave e com o Grande Porto e a oeste com o Oceano Atlântico. Forma uma área de 1 198 km² aproximadamente e com percentagem 410 149 habitantes (censos de 2011¹). Inclui 6 concelhos: Braga, Barcelos, Esposende, Terras de Bouro e Vila Verde.



Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1vado_\(sub-regi%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1vado_(sub-regi%C3%A3o))

2. Identidade das IPSS – Missão, Visão e Valores

As IPSS são entidades organizacionais constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o objectivo de “dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas

pelo Estado ou por um corpo autárquico” (<http://www.cases.pt/ipss/identidade-das-ipss>).

A CCB tem como missão, na sua organização funcional e social, ajudar e apoiar as famílias no desempenho das suas responsabilidades adaptativas dos seguintes âmbitos: educação, promoção do bem-estar das crianças em geral, proteção e responder às necessidades e problemáticas da envolvimento social. Como visão, pretende ser uma Instituição com referências positivas, reconhecida como uma IPSS empenhada em implementar as políticas e práticas de solidariedade; criar respostas sociais inovadoras e adaptativas às necessidades emergentes, procurando na prestação de serviços qualificados e humanizados atingir a contínua satisfação dos utentes e da comunidade envolvente. Como valores, fundamenta a Solidariedade; Equidade; Respeito; Ética e Profissionalismo; Participação; Proximidade; Justiça; Cooperação; Inovação e Capacitação.

3. Identificação da Instituição

A CCB é uma IPSS, reconhecida como entidade de utilidade pública, sem fins lucrativos. A CCB fundou-se com a necessidade de um grupo de pais querer fazer o apoio sócio-educativo à escola local, pois não funcionava no período de férias. Isto, porque esse grupo de pais vendo a necessidade de melhorar as condições sócio-educativas quer para as crianças e funcionários, decidiram aproveitar o implementado e requalificar os serviços. Foi criada a Instituição - IPSS. A CCB tem por finalidade contribuir para a promoção integral de todos os paroquianos num espírito de solidariedade humana, social e cultural, dando atendimento às crianças nas valências de refeição, Componente de Apoio à Família (CAF) e Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL).

4. Valência do Componente de Apoio à Família (CAF)

A Componente de Apoio à Família (CAF) é uma resposta social desenvolvida para apoiar as crianças e suas famílias, conforme previsto nas disposições legais. “Quando as necessidades das famílias o justificarem, pode ser oferecida uma

Componente de Apoio à Família no 1º Ciclo do Ensino Básico, a assegurar por entidades, como associações de pais, autarquias ou instituições particulares de solidariedade social que promovam este tipo de resposta social, mediante acordo com os agrupamentos de escolas” (www.educacaotorresvedras.com/escola-a.../34-complemento-de-horario)

A CAF destina-se a crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico. Consiste numa resposta da instituição desenvolvida em espaço escolar, direccionada para a promoção do desenvolvimento da criança, recorrendo a actividades educativas e actividades de apoio à família. Os objectivos consistem em “promover o desenvolvimento pessoal e social da criança e proporcionar-lhe condições de bem-estar e segurança; contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso da aprendizagem e desenvolver a expressão e a comunicação através da utilização de linguagens múltiplas como meios de relação, de informação, de sensibilização estética e de compreensão do mundo; despertar a curiosidade e o pensamento crítico; proceder à despistagem de inadaptações, deficiências e precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento da criança; incentivar a participação das famílias no processo educativo e estabelecer relações de efectiva colaboração com a comunidade; apoiar a família através de fornecimento de refeições e de prolongamentos de horários com actividades de animação sócio-educativa” (www.educacaotorresvedras.com/apoio-a-familia).

As Disposições Legais e Técnicas Enquadradoras da Resposta: Lei n.º 5/97, de 10 de Fevereiro; Decreto-Lei n.º 147/97, de 11 de Junho; Despacho Conjunto n.º 268/97, de 21 de Agosto.

5. Valência do Centro de atividades tempos livres (CATL)

O CATL é uma resposta social desenvolvida pela Instituição de forma a proporcionar as actividades de lazer para crianças a partir dos 6 anos. Funciona nos períodos lectivos e não lectivos, disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho, promovendo diferentes modelos de intervenção, nomeadamente o acompanhamento e a prática de actividades propostas no projecto educativo

desenvolvido pelo diretor técnico da Instituição. Os objectivos principais consistem: “criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de cada criança ou jovem, de forma a ser capaz de se situar e expressar num clima de compreensão, respeito e aceitação de cada um; colaborar na socialização de cada criança ou jovem, através da participação na vida em grupo; favorecer a relação entre família, escola, comunidade e estabelecimento, com vista a uma valorização, aproveitamento e rentabilização de todos os recursos do meio; proporcionar atividades integradas num projeto de animação sócio-cultural, em que as crianças possam escolher e participar voluntariamente, tendo em conta as características dos grupos e como base o maior respeito pela pessoa; melhorar a situação social e educativa e a qualidade de vida das crianças; potenciar a interação e a integração social das crianças com deficiência, em risco e em exclusão social e familiar” (www4.seg-social.pt/criancas-e-jovens).

As disposições Legais e Técnicas Enquadradoras da Resposta: Despacho Normativo n.º 96/89, de 11 de Setembro; Guião Técnico - DGAS, Despacho do SEIS de 23/03/98.

6. Recursos Físicos, Materiais e Humanos

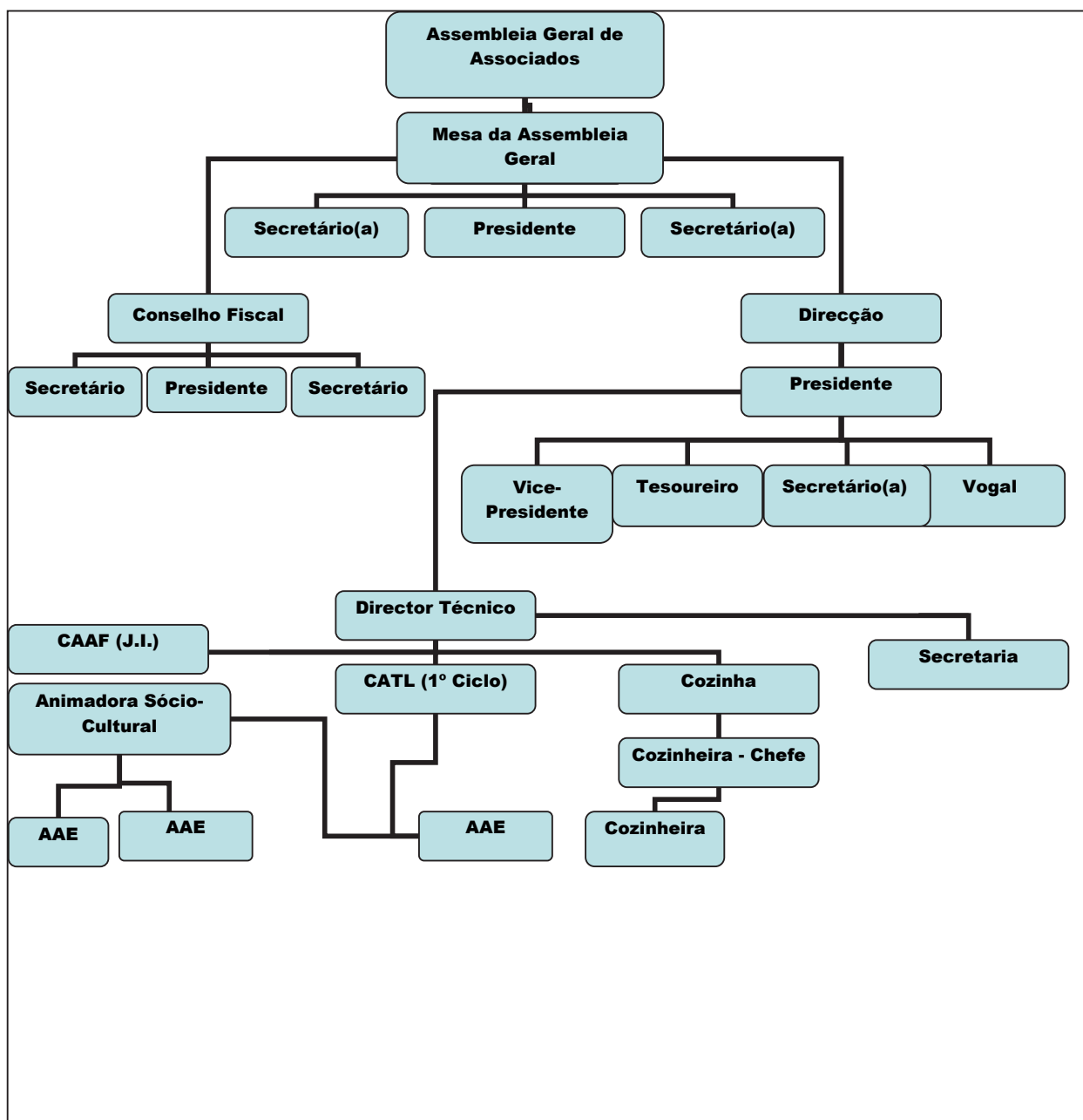
No edifício só de um piso do CATL (instalações da Junta de Freguesia), existem como recursos físicos: 2 salas; 1 secretaria; 1 sala diretor técnico e 2 casas de banho. Nas instalações da EB1 da freguesia, funciona o CAF, existem como recursos físicos: 2 salas e 2 casas de banho. Como recursos materiais: 3 televisões; 1 vídeos; 1 leitor de Cd's; 2 rádios; 3 computadores; 3 impressoras; 1 portátil; 1 fax; 1 telefone; Aquecimento central; Material de educação física (bolas, arcos, cordas, colchões ...).

Tabela 1 - Recursos Humanos

<i>Quadro Pessoal</i>	<i>Sexo Fem. ou Masc.</i>	<i>Nº. de Funcionários</i>
Director Técnico	Feminino	1
Administrativo	Feminino	1
Animador	Feminino	1

Cozinheira-Chefe	Feminino	1
Cozinheira	Feminino	1
Ajudantes de Acção Educativa	Feminino	3
Auxiliar de Serviços Gerais	Feminino	1
Total		9

7. Organograma da Instituição



8. Organização Funcional

A CCB é constituída por uma direcção com funções de gestão da Instituição, no qual é formada por: presidente, secretário, tesoureiro e vogal; conselho fiscal; diretora técnica; administradora; animadora; auxiliares/ajudantes de ação educativa; cozinheiras e ajudante de cozinha. As responsabilidades e atividades planeadas dos profissionais da Instituição, fundamentam a sua organização funcional conforme o regulamento interno: cumprir o sigilo profissional e o regulamento interno; trabalhar com zelo e dedicação; ser assíduo e pontual; preservar a imagem e os serviços da Instituição; informar a direcção de alteração dos dados pessoais; zelar pelo bom senso, tolerância, compreensão e conservação das instalações e equipamentos legalmente outorgadas. Na Instituição, de forma a integrar os princípios funcionais adaptativos às exigências dos cargos, cada profissional deve ter a qualificação académica exigida por lei para exercer o respetivo cargo.

A organização funcional da Instituição deve estar bem regulamentada, para proporcionar um bom funcionamento das respostas sociais implementadas. Desta forma, na direcção o presidente tem a responsabilidade de garantir a existência de atividades adequadas e ajustadas à manutenção da qualidade dos serviços prestados; garantir o sigilo dos dados pessoais das crianças; representar a Instituição; verificar a revisão do regulamento interno; promover e avaliar o funcionamento pedagógico; contratar a diretora técnica e comunicar as funções/requisitos do serviço na Instituição; contratar e cessar o contrato dos colaboradores; promover o espírito de equipa e proporcionar aos pais reuniões de informação e análise das atividades; verificar a organização do funcionamento geral e deve reunir ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que se justifique. A função do secretário tem como responsabilidades garantir e verificar toda a documentação da Instituição; verificar e informar os restantes membros sobre a legislação em vigor; atualizar e registar o ficheiro, as faltas e as funções dos colaboradores; lavrar as atas das reuniões e supervisionar os serviços da secretaria. A função de tesoureiro tem como responsabilidades receber e guardar os valores da Instituição; promover e analisar os livros de receita e despesa apresentando mensalmente; assinar as autorizações de pagamento e supervisionar os serviços de contabilidade e tesouraria. O conselho fiscal é constituído por um presidente e dois vogais e exercem a função de fiscalizar os documentos da instituição, sempre que julgue conveniente; assistir sempre que julgue

conveniente ou fazer-se representar por um dos membros às reuniões e dar um parecer do relatório de contas e do orçamento apresentado pela direção; A função da administradora consiste em analisar a gestão e orçamento geral, bem como actualizar o inventário dos bens da Instituição; verificar o cumprimento das disposições legais relativas higiene e saúde alimentar; elaborar e fornecer o recibo do vencimento dos colaboradores; verificar e colaborar na gestão dos serviços tendo por base o Contrato Coletivo de Trabalho. As Auxiliares/ajudantes da Acção Educativa, têm a responsabilidade de participar e acompanhar as actividades desenvolvidas para as crianças; ajudar e vigiar nas tarefas de alimentação, higiene, repouso, recreio, passeios, e outros; colaborar na arrumação da sala e zelar pela preservação dos equipamentos e espaços; colaborar na receção e entrega das crianças. A cozinheira-chefe tem a responsabilidade coordenar a confeção de todos os alimentos destinados às refeições das crianças; Preparar a elaboração das ementas; receber todos os produtos necessários, sendo responsável pela sua conservação; executar todas as operações destinadas à confeção e zelar pela limpeza e utensílios da cozinha. A Ajudante de Cozinha tem a responsabilidade de colaborar na confeção das refeições; ajudar no trabalho de limpeza e apoiar no servir de refeitório. O Animador, tem a responsabilidade de criar, organizar e proporcionar as actividades de animação às crianças dentro dos parâmetros dos objectivos da Instituição; desenvolver o espírito de pertença utilizando métodos pedagógicos de animação. Na coordenação pedagógica existe um Director Técnico no funcionamento geral da Instituição, onde as suas funções consistem em supervisionar toda a dinâmica estrutural e funcional. Tendo como responsabilidade orientar e verificar toda a dinâmica institucional.

A CCB funciona em regime semi-internato, de segunda a sexta, com abertura às 7h30m e encerramento às 19h30m. O horário de secretaria é das 9h00 às 12h30m e das 15h00 às 19h00. Os dias planeados para as actividades de apoio (podem alterar conforme as disponibilidades dos professores) são os seguintes: 1) Natação: CATL – segunda e quarta de tarde e CAF – sexta de tarde; 2) Educação Dramática/ teatro: CAF – segunda de tarde. Esta instituição rege-se por estatutos próprios e possui também um regulamento interno que é facultado a todos os pais e/ ou encarregados de educação no acto da matrícula. O funcionamento tem uma rotina diária que inclui os horários de acolhimento, de actividades e de refeições. Existe também um projecto educativo que regulamenta o plano anual de actividades.

9. Interação CCB e Meio Envolverte

A CCB tem como finalidade a criação de estruturas pedagógicas que permitam o desenvolvimento integral das crianças na sociedade. Para tal, A CCB tem vindo a estabelecer protocolos com diversas instituições e entidades sociais. Estabelece o apoio sócio-educativo com a escola, quer na divulgação de actividades e projectos, bem como na colaboração e/ou organização de eventos. O cantar dos reis é também uma tradição que esta instituição juntamente com a Associação de pais procuram manter e que é bem aceite pela comunidade que acolhe as crianças de forma calorosa. A CCB colabora também nos diversos projectos propostos pelo gabinete da Cultura da Câmara Municipal de Braga, participando em várias actividades.

10. Projeto Educativo

O projeto educativo é elaborado de acordo com as necessidades detectadas nas crianças pela diretora técnica com apoio dos técnicos socioculturais. É utilizado como instrumento de trabalho permitindo adaptar as práticas educativas associadas às competências adquirir. Funciona como um documento de carácter pedagógico que visa estabelecer a identidade social da Instituição.

O projeto educativo da instituição expõe em prática uma ação para o desenvolvimento da criança, favorecendo através de atividades lúdicas o desenvolvimento de uma aprendizagem global, afetiva, sensorial, motora e estética.

A exploração desta área tem como objetivo o desenvolvimento individual e coletivo das crianças, não só das suas capacidades psicomotoras, mas também a sua personalidade e interação social. Uma vez que os objetivos dos projetos são alcançados de forma satisfatória, prolonga-se os temas conforme as competências trabalhadas. A ação pedagógica dos Animadores orienta-se por vários projetos pedagógicos, tais como: educação para o comportamento; educação para o cognitivo. O objectivo principal baseia-se no trabalho das competências das crianças de forma adquirirem hábitos adaptativos nos seus relacionamento sociais e familiares. Assim, desta forma, o tema servirá de referência ao desenvolvimento das atividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as atividades de acordo com as diferentes idades, os

diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

11. Caracterização Socioeconómico e Cultural da População Discente

As crianças que frequentam a CCB, são na sua maioria provenientes de um meio em que a população pertence quase exclusivamente ao sector têxtil, vivendo assim na dependência do sucesso ou insucesso da indústria textil, que como é do conhecimento geral, tem vindo atravessar alguns períodos de crise.

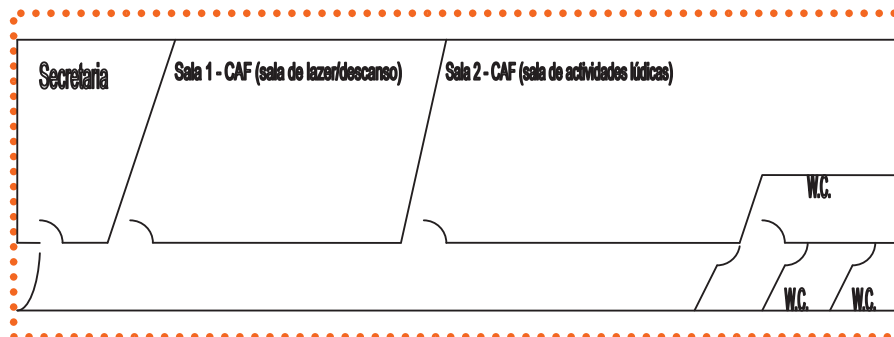
Neste contexto, encontramos uma população discente pertencente a um extracto social, económico e cultural médio/baixo onde as maiorias dos agregados familiares vivem dos salários mínimos nacionais, destacando-se também o facto de que a média das suas habilitações literárias não vai além do 6º/9º ano de escolaridade o que nos leva a considerar que o nível cultural é também baixo.

12. Metodologia do Animador

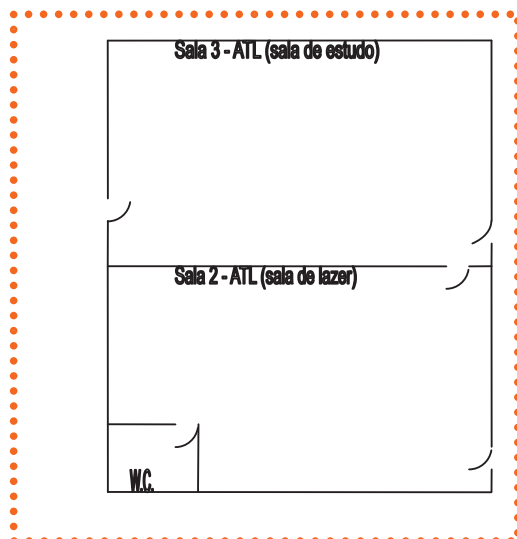
A temática é trabalhada mediante sessões nas quais se combinam diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização/análise de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. São integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. Em cada valência existe um dossier do animador que contém as fichas de cada criança, neste dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projeto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que a Animador realiza. Perante o projecto pedagógico surge projectos lúdicos de acordo com os interesses e motivações dos respectivos grupos de crianças.

No que se refere às salas do prolongamento de horário onde exerce funções de animador social, o projecto lúdico surge pelo facto das crianças adquirirem posturas e competências adequadas ao seu funcionamento cognitivo-comportamental, ou seja, interiorizar formas de adaptação ao meio envolvente, social e afectivo e comportamental.

13. Organização do Espaço Físico



CATL sediado nas instalações da Junta de Freguesia



CAF sediado nas instalações da EB1

14. Organização do Tempo Lectivo

O tempo lectivo está organizado para que todas as crianças possam participar activamente nas actividades realizadas nas salas, salvo a segunda e quarta-feira em que o grupo do CAF tem aulas de natação e terça-feira de manhã de música, onde a rotina se

altera. A rotina que se passa a descrever é mais ou menos comum à valência CAF/ATL, variando apenas nos tempos.

Quadro 2: Rotina Diária do CAF

<i>Horário</i>	<i>Planificação</i>
7h30m	Recepção e acolhimento
9h00m	Entrada no J.I.
12h00m	Higiene e preparação para o almoço
12h10m	Almoço
13h10m	Higiene (oral)
13h20m	Recreio/Filme/ Canções/ outras actividades
15h30m	Higiene
15h35m	Lanche
16h00m	Actividades Livres ou orientadas de interior ou exterior
16h40m	Saída dos transportes (segunda e quarta-feira p/ piscina)
18h30m	Recreio/Filme/ Canções/ outras actividades
19h00m	Saída

Quadro 3: Rotina Diária do CATL

<i>Horário</i>	<i>Planificação</i>
7h30m	Recepção e acolhimento
9h00m	Entrada na escola
13h00m	Higiene e preparação para o almoço
13h10m	Almoço
13h50m	Higiene (oral)
15h30m	Higiene
15h35m	Lanche
17h30m	Acompanhamento ao estudo; Outras actividades (segunda e quarta-feira: Piscina)
19h00m	Saída

15. Organização do Tempo Não Lectivo

O tempo não lectivo está organizado para que todas as crianças possam participar activamente nas actividades realizadas. A rotina que se passa a descrever é mais ou menos comum à valência CAF/CATL, variando apenas nos tempos.

Quadro 4: Rotina Diária do CAF

<i>Horários</i>	<i>Planificação</i>
7h30m /9h30m	Recepção e acolhimento/Actividades livres
9h30m /10h30m	Jogo Lúdico
10h30m /11h00m	Recreio
11h00m /12h00m	Actividades Variadas
12h15m	Higiene e preparação para o almoço
12h30m	Almoço
13h30m	Higiene
13h40m	Recreio/Filme/ Canções/ outras actividades
14h30m/15h30m	Actividades Variadas
15h50m	Higiene
16h00m /16h30m	Lanche
16h30m/18h30m	Actividades Livres ou orientadas de interior ou exterior
18h30m/19h00m	Horário livre
19h00m	Saída

Quadro 5: Rotina Diária do CATL

<i>Horários</i>	<i>Planificação</i>
7h30m /9h30m	Recepção e acolhimento/Actividades livres
9h30m /10h30m	Apoio T.P.C./ Actividades livres
10h30m /11h00m	Recreio
11h00m /12h05m	Actividades Variadas
12h15m	Higiene e preparação para o almoço
12h30m	Almoço

13h30m	Higiene
13h40m/ 14h30m	Recreio/Actividades livres
14h30m/16h00m	Actividades livres
15h50m	Higiene
16h00m /16h30m	Lanche
16h30m/18h30m	Actividades Livres ou orientadas de interior ou exterior
18h45m/19h00m	Horário livre
19h00m	Saída

Na dinâmica relacional das actividades na Instituição, o esforço, dedicação e empenho de todos os intervenientes proporciona um contributo fundamental para o desenvolvimento das capacidades cognitivas e comportamentais das crianças, de forma a estruturá-las e encaminhá-las para um futuro construtivo de personalidade intelectualmente saudável e ajustada à sociedade envolvente.

III CAPÍTULO: EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS

INTRODUÇÃO

O presente capítulo pretende apresentar as actividades desempenhadas no percurso laboral como diretora técnica de uma IPSS de 2007 a 2013.

O trabalho inicial enquanto profissional da Instituição baseou-se em analisar a temática funcional da Instituição, ouvir todos os intervenientes da sua constituição desde os elementos que formam a direcção (grupo de indivíduos que são eleitos pelos associados para a sua gestão), funcionários; conhecer e perceber os objectivos das IPSS'S e das suas necessidades mais urgentes.

Como diretora técnica, ao longo dos anos, adquiri competências de relacionamento organizacional e social, nomeadamente, ao nível de aprendizagem de gestão organizacional. Verificando-se desta forma, que o trabalho em equipa constituiu uma das formas adaptativas de alcançar os objectivos implementados pela Instituição.

Em suma, este capítulo descreve e fundamenta as actividades desenvolvidas no percurso laboral na Instituição.

1. Desenvolvimento das actividades

Para gerir uma IPSS o cargo de diretor técnico tem de aprender a trabalhar com os três grupos que incorporam no quadro de recursos humanos. Nomeadamente num primeiro grupo é constituído pelos membros que constituem a direcção das instituições. Estes são indivíduos voluntários que assumem a função organizativa. Um segundo grupo, constituído por voluntários não dirigentes, que são exteriores à instituição e que apoiam em algumas tarefas. O terceiro grupo é composto por profissionais remunerados e qualificados. Estes são contratados conforme as respostas sociais implementadas nas Instituições, podem incluir: técnicos superiores, nomeadamente, médicos, enfermeiros, psicólogos, técnicos de serviço social e educadoras de infância; os não técnicos, nomeadamente administrativos, motoristas, ajudantes de acção directa, cozinheiros e

auxiliares de serviços gerais. Para alcançar os objectivos da Instituição, o director técnico tem de administrar a equipa que consta no quadro de recursos humanos, de forma a executar as tarefas fundamentais para atingir o objectivo final.

2. Diretor Técnico

Nas entidades sociais não lucrativas o cargo de director técnico deve constar no quadro de recursos humanos do Instituto de Segurança Social, contudo, não se verifica no Contrato Colectivo de Trabalho. A ordem dos psicólogos, tem vindo a divulgar a importância do trabalho do psicólogo organizacional nas Instituições e a intenção do seu enquadramento na categoria profissional. Quando se iniciou o trabalho em 2007 como director técnico na Instituição, o enquadramento legal do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social constava que as IPSS deveriam ser asseguradas por um técnico com a formação adequada nomeadamente na área das Ciências Sociais e Humanas. Competia desta forma ao director técnico, dirigir a instituição de forma a coordenar e supervisionar as actividades de todo o pessoal técnico e não técnico, com o intuito de desenvolver um bom funcionamento geral da instituição. Nomeadamente, coordenar reuniões periódicas com os colaboradores de forma a planificar e coordenar as actividades socioculturais.

O trabalho de director técnico em muitas instituições é responsável pelas funções administrativas e pelo serviço social, conforme a variedade de valências a funcionar na instituição e o seu poder económico. Trabalham, muitas vezes de forma polivalente e realizam funções fora do âmbito contratado. Isto, porque, na falta de funcionários, temos de acumular funções para que as crianças fiquem asseguradas na Instituição. Segundo Stoner administrar consiste num processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos seus colaboradores com o intuito de atingir um determinado objectivo. Assim, é da competência do director técnico:” planejar – os administradores devem pensar previamente nos seus objectivos e nos seus actos; organizar - os administradores devem coordenar os recursos materiais e humanos da organização; liderar - os administradores devem dirigir e influenciar os subordinados, fazendo com que outras pessoas executem tarefas essenciais; controlar - os administradores devem encaminhar a organização em direção aos seus objetivos” (Stoner, 1985, p. 9).

Quando um diretor técnico desempenha as funções de administrador na Instituição, interage com um conjunto de indivíduos, desde a direcção, colaboradores, clientes/pais e fornecedores, entre outros, com o único propósito de atingir os objectivos da organização. Este é responsável por tudo que envolve a organização, não só pelos seus actos, como também dos seus colaboradores. Pois, o sucesso ou fracasso do trabalho desenvolvido por todos, reflete-se no sucesso ou fracasso dos responsáveis. Desta forma, o diretor técnico tem de informar perante os órgãos dirigentes, a direcção, que é composta por indivíduos voluntários que assumem a função política e deliberativa da organização, de todo o trabalho ocorrido na Instituição. “O diretor técnico como tem sempre muitos objectivos e imprevistos de organização para resolver, obriga-se a organizar-se nas tarefas do dia-a-dia numa escala de prioridades, sendo que, as coisas mais importantes são resolvidas de imediato e as menos importantes são analisadas posteriormente” (Stoner, 1985, p. 9).

Compete ao director técnico indicar as tarefas a desempenhar na Instituição, o que poderá causar por vezes alguns conflitos pois nem todos os colaboradores recebem a tarefa que idealizam, mas a que se adapta às suas capacidades. Na gestão de uma IPSS, considera-se difícil tomar algumas decisões, pois procura-se solucionar os problemas que surgem de forma imprevisível e posteriormente assumi-las perante a direcção da entidade.

Em contexto organizacional e social, para promover o bom relacionamento, é necessário que constituição da equipa de trabalho funcione em pleno e satisfaça as necessidades básicas da Instituição. Para tal, é fundamental avaliar a qualidade do pessoal contratado, e, principalmente, avaliar o número de pessoal necessário por valência.

2.1. 1ª Atividade desenvolvida em 2007: Motivação e Análise Funcional

Numa equipa de trabalho é fundamental trabalhar a motivação em paralelo com a análise funcional dos colaboradores, com o intuito de desenvolver relações harmoniosas que se reflectem no relacionamento geral das Instituições. Quanto mais a equipa trabalhar de forma dinâmica e responsável, mais probabilidade terá de conseguir um bom trabalho. Como a função principal do director técnico, consiste em coordenar a equipa, presume-se que um dos objectivos principais inclui trabalhar as capacidades dos

indivíduos de forma a apoiar e direccionar os colaboradores a atingir os resultados satisfatórios na orientação técnica.

No sentido de fomentar a qualidade dos serviços prestados aos clientes, a motivação dos colaboradores é um passo importante no sentido de criar um bom ambiente de trabalho entre todos. No entanto, nem todos têm a mesma personalidade e será conveniente recorrer as estratégias de intervenção que vão de encontro às diferenças individuais de cada um, pois a mesma estratégia poderá não obter os mesmos resultados (Rego, 1998).

Em 2007 quando se iniciou a prestação de serviços na Instituição, o Contrato foi elaborado com a função de Diretor de Serviços, mas em regime *part-time*, pois a Instituição não tinha verba, o que inicialmente limitava as funções a exercer.

Com o intuito de compreender melhor as funções e gestão organizacional, tentou-se definir o conceito da função de diretor de serviços (diretora técnica), pois não tinha bem a percepção de como agiria no início, a formação adquirida era da área clínica e não organizacional. Assim, verificou-se conforme o Boletim do Trabalho e Emprego, que o diretor: “estuda, organiza e dirige, nos limites dos poderes de que está investido, as actividades da Instituição; colabora na determinação da política da Instituição; planeia a utilização mais convenientes da mão-de-obra, equipamento, materiais, instalações e capitações; orienta, dirige e fiscaliza a actividades da instituição segundo os planos estabelecidos, a política adoptada e as normas e regulamentos prescritos; cria e mantém uma estrutura administrativa que permita explorar e dirigir a instituição de maneira eficaz; colabora na fixação da política financeira e exerce a verificação dos custos” (Boletim do Trabalho e Emprego, n.º6, 15/2/2012).

Após o estudo e análise das funções e gestão organizacional, procedeu-se à avaliação de todo o funcionamento da Instituição, quer relacionado com as valências a funcionar internamente como as suas designações e apoios sociais protocolados.

2.2. 2ª Atividade desenvolvida em 2007 e 2008: A Organização do Trabalho e Avaliação de Desempenho

2.2.1. Conceito de organização no trabalho

Para estudarmos o comportamento organizacional, é fundamental valorizar o trabalho de forma humana, nomeadamente, no conjunto de pessoas que interagem entre si com a obtenção de um objectivo. A organização do trabalho é definida como "a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo". (Davis, 1966, p.6). Assim o processo de organização do trabalho envolve dinâmicas de métodos e técnicas sociais para caracterizam os requisitos das tarefas idealizadas. A organização do trabalho tem vindo a ser considerada como uma das posturas adoptar para desenvolvimento da atitude profissional a adquirir. "O propósito da organização constitui a formulação mais geral daquilo que ela pretende enquanto organismo social" (Pereira, 1999, p.171). No sector industrial, tem surgido diversas opiniões como o conceito de qualidade se relaciona com a questão de produtividade e como o indivíduo poderá desenvolver as suas capacidades técnicas. Segundo Chiavenato (1983), o enriquecimento de tarefas implica a substituição constante de tarefas mais simples por tarefas mais complexas, com o intuito de acompanhar o crescimento individual, proporcionando condições de desafio e de satisfação profissional no seu trabalho. O objectivo da organização do trabalho assenta essencialmente na procura constante da obtenção de qualidade dos serviços prestados. Daí que organizar todo o trabalho definindo tarefas adaptativas aos objectivos, pressupõe alcançar um determinado nível qualitativo. De forma sucinta, as "organizações são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal" (Pereira, 1999, p. 86). Assim, do ponto de vista organizacional, a idealização da organização do trabalho, possibilita maiores probabilidades de atingir sucessos e resultados satisfatórios. Para Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006), o objectivo da função da gestão de recursos humanos, segundo a organização do trabalho, consistiria em analisar o alinhamento que forma as políticas necessárias para certificar a consistência interna da estratégia da

organização. A importância do trabalho requer o cumprimento de todo um conjunto de funções psicossociais, nomeadamente a função económica e integrativa, conforme comentam Salanova, Gracia e Peiró (1996), consiste em valorizar a sua vida, de forma a realizar o trabalho desejado. Este deve igualmente proporcionar estabilidade e conforto para cada um desenvolver o seu projecto de vida. Assim, o grau de estabilidade está condicionado com a forma de estruturar o trabalho e estimular todo um conjunto de sensações de prazer e satisfação pessoal como a felicidade. Neste conceito, o trabalho não é o único instrumento para a obtenção da felicidade, mas poderá contribuir para sua realização. O homem como um ser de hábitos e costumes sociais e laborais, é fundamental ter a consciência de adaptar-se às várias formas de organização do trabalho, pois, é natural que surjam mudanças significativas na postura adquirida na sua entidade organizacional. Partindo desta perspectiva, o mundo do trabalho tem vindo a despoletar instabilidade e inseguranças nos seus trabalhadores e paralelamente com a crescente taxa de desemprego, pressupõe-se que surjam alterações na vinculação dos indivíduos, o que, poderá alterar o equilíbrio psicológico. “Indubitavelmente, quem perdeu o emprego, e não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crónico) passa pelo processo de dessocialização progressivo, sofre. É sabido que esse processo leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade” (Dejours, 1998, p.19). De acordo com Dejours (2007), o homem trabalha numa perspectiva do binómio contribuição/retribuição, este espera que o resultado do seu esforço seja retribuído pelo seu reconhecimento. Dejours (1992) aborda o conceito de sofrimento do trabalho, nomeadamente a ambivalência “bem-estar” e “loucura”. Segundo Mendes (2004), as vivências de prazer e sofrimento no trabalho argumentam-se em três dimensões diferentes que se relacionam: a) subjetividade do trabalhador, o indivíduo é um ser único, com necessidades, desejos e história de vida; b) organização do trabalho, onde desenvolve a sua conduta laboral organizativa; c) coletividade, onde o grupo se relaciona em hierárquicas, valores e normas de convivência social. Estudos realizados concluem que o maior sofrimento para o homem no seu contexto de trabalho é a frustração. As expectativas individuais que o homem idealiza no início do seu trabalho, como satisfação pessoal, financeira e felicidade, concluem que se baseia em infelicidade contida, logo a insatisfação pessoal e profissional relacionada com o seu trabalho, provoca no indivíduo a longo prazo, o sofrimento humano nas organizações.

2.2.2. Comportamento organizacional

Numa perspectiva histórica o comportamento organizacional tem vindo a ser analisado conforme modelos organizacionais associados ao processo evolutivo do modo de produção, em que o indivíduo se vê obrigado adaptar-se às formas de trabalho de acordo com a necessidade desenvolver segundo o conceito de produtividade de cada organização. “Em algumas organizações não é atribuída muita importância à gestão de recursos humanos, não sendo criada na sua estrutura uma unidade de recursos humanos ou assegurada a existência das suas actividades técnicas de maior impacto, por exemplo em *outsourcing*. Nestas empresas, normalmente, apenas se realiza uma gestão administrativa corrente de recursos humanos” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p.14). Assim, este tipo de organização, não incluindo uma unidade de recursos humanos satisfatória, poderá desenvolver alguns défices quer ao nível da organização e dos indivíduos no alcance dos objectivos institucionais. Segundo Guimarães (1995) considera a participação do trabalhador como um instrumento de conquista para atingir o controle dos trabalhadores sobre as suas decisões e os processos de trabalho. Para Guimarães (1995) refere quatro diferentes correntes ideológicas associadas à participação: a) gerencialista: tem por base teórica a escola das relações humanas, como estratégia organizacional e de administração participativa, ou seja, considera a participação dos trabalhadores como forma de atingir o êxito organizacional; b) psicólogos humanistas: tem por base as teorias psicológicas da motivação humana, associada à ideologia dos recursos humanos, nomeadamente, ao desenvolvimento pessoal e a saúde do trabalhador com o intuito de obter os melhores resultados organizacionais; c) democratas clássicos: tem por base as teorias democráticas clássicas esta corrente propõe novas relações de trabalho cooperativo e de igualdade, através da sua participação contínua. Existe uma espécie de sabedoria coletiva onde os indivíduos são capazes de tomar decisões inteligentes e eficazes em prol, do bem-estar pessoal e coletivo; d) esquerda participativa: tem por base as correntes marxistas não leninistas (Gramsci e seguidores) associada à ideologia socialista. Esta refere que a participação não se limita às questões de situações de trabalho, mas amplia a todas as esferas de vida da pessoa. Conforme os conceitos teórico que deram origem aos diferentes tipos de participação, Guimarães (1995) descreve as seguintes propostas: democracia industrial, administração participativa e qualidade de vida no trabalho. A democracia industrial caracteriza o indivíduo como um processo contínuo de participação na tomada de

decisões; a administração participativa analisa as relações informais entre superiores e subordinados; e a qualidade de vida no trabalho pressupõe a procura da satisfação e a motivação no trabalho.

No sentido da organização se orientar para o sucesso no trabalho, o exemplo seguinte, ilustra os processos inerentes na gestão de pessoal:

Tabela 2: Caso Prático de Gestão de Pessoas por Processos

<i>Processos de Gestão de Pessoas</i>		
Gestão de Pessoas	Recrutamento	- efectividade de recrutamento - eficácia de formação
	Desenvolvimento de competências	- eficácia da formação
	Satisfação e motivação	- indicadores de motivação
	Potencial de desempenho	- resultados da avaliação de desempenho

Fonte: adaptado de Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006

É importante salientar a existência de bases orientadoras na gestão de comportamento organizacional para criar e desenvolver políticas de recursos humanos adaptativas às funcionalidades da sociedade atual, proporcionando conceitos favoráveis de trabalho dinâmico e produtivo.

2.2.3. Gestão e Avaliação de Desempenho

A gestão e avaliação de desempenho surgem atualmente como modelos integrantes na promoção do desenvolvimento do quadro de recursos humanos essenciais para estimular o alcance dos objectivos organizacionais.

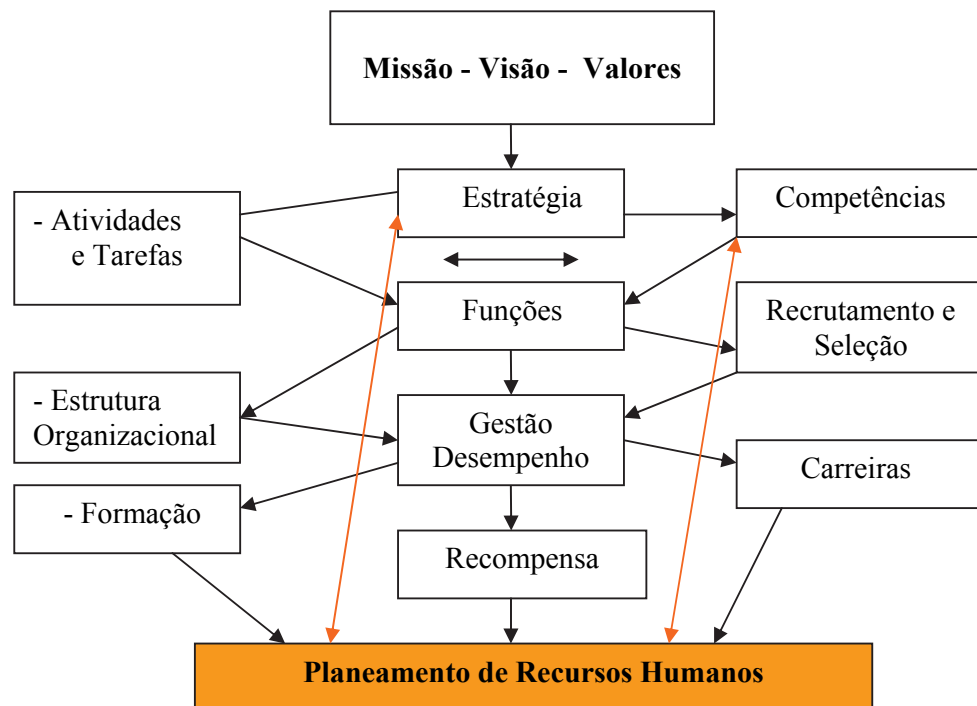
O desempenho avaliado na vertente organizacional tem-se revelado como um meio de obtenção de estatuto no meio industrial. A forma de gestão e a implementação de mudança em virtude dos desafios da qualidade, tem proporcionado às organizações adaptarem-se e desenvolverem as suas linhas orientadoras, como a Missão, Visão e

Valores. "A política de gestão de recursos humanos de uma empresa ou organização deve recorrer directamente da visão, missão e valores da empresa e, mais proximamente, do seu plano estratégico e deve estar ao serviço dessa estratégia e ser elemento dinamizador e facilitador do atingimento dos objetivos que a empresa prossegue" (Camara, 2012, p.11). Desta forma, para o indivíduo obter um bom desempenho, é necessário ajustar-se aos objetivos, comportamentos e valores das organizações.

O desempenho organizacional é um factor essencial na promoção de uma cultura de sucesso, quer no desenvolvimento dos colaboradores, como na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Desta forma, foi aprovada a Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e a sua respectiva regulamentação que assenta os objetivos fundamentais: "desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos; mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua actividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes; reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho; promover a comunicação eficaz entre hierarquias estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação; fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, a considerar necessariamente na elaboração dos planos de formação dos serviços" (www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2004_1_10_22_03.pdf).

A gestão e avaliação de desempenho individual, contempla uma estratégia organizacional de forma de atingir o êxito dos parâmetros definidos. "Conceber, implementar e desenvolver um sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores parece ser, nos dias que correm, algo elementar para a gestão das organizações. Porém a criação de um sistema de avaliação e gestão do desempenho individual, descontextualizado da estratégia global da organização, pode ser desastroso" (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Isto porque, se as linhas orientadoras da organização não se encontrarem bem definidas, poderá direccionar todo o trabalho em sentido contrário do objectivo pretendido. Assim considera-se importante construir, implementar e desenvolver um sistema de gestão e avaliação de desempenho em virtude da identidade social organizacional.

Figura 1: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: adaptado de Camara, 2012

Os sistemas de gestão de RH de uma organização são fundamentais para atingir o bom funcionamento geral, para tal é necessário que se correlacionem entre si saudavelmente, desde a gestão de pessoal à gestão organizacional.

Relativamente ao processo de avaliação do desempenho nas organizações pode ser entendido como o diagnóstico e a análise do desempenho individual e/ou em grupo, de forma a proporcionar a valorização pessoal e profissional. “ A avaliação do trabalho e do relacionamento interpessoal de um indivíduo, em contexto organizacional, é um processo informal que ocorre a todo o momento (...) para além de medir os resultados alcançados pelo colaborador, tem um considerável impacto na sua motivação, auto-estima e sentimento de pertença ao grupo” (Camara, 2012, p.69). Pois para a obtenção do sucesso empresarial, é necessário dispor de um grupo de trabalho motivado, interessado e produtivo. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) o objetivo da avaliação de desempenho pode variar conforme as estratégias planeadas pela organização, passando por auxiliar nas transferências, nas promoções ou nas

remunerações. Assim, requer analisar os traços de personalidade e comportamentos dos indivíduos, face à política de trabalho implementada segundo missão, visão e valores. Como o objectivo principal é qualificar os serviços, é fundamental definir as funções e responsabilidades no seu local de trabalho. Desta forma, definir cargos e tarefas a desempenhar, determina as características a serem avaliadas, neste caso, por um director ou gestor, como pelos seus colegas de trabalho. No entanto, no decorrer deste processo de avaliação, quem exerce a função de avaliador, tem de ter muito cuidado com os erros que possam surgir quer de quem está a ser avaliado, como do próprio avaliador. Isto porque, os avaliados podem não compreender bem as tarefas a desempenhar o que poderá influenciar na qualidade do seu desempenho e os avaliadores podem não valorizar corretamente o esforço dedicado.”O papel do avaliador é dos mais exigentes que uma chefia é chamada a desempenhar” (Camara, 2012, p.73). Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) os erros mais frequentes são: a) efeito de halo/horn – consiste numa tendência de avaliar o colaborador sempre com a mesma classificação; b) tendência central – classifica sempre o colaborador na avaliação mediana receando comprometer-se; c) efeito de recenticidade – o avaliador tende a considerar fatos recentes influenciando na qualificação; d) erro constante – depende da personalidade do avaliador em qualificar consoante o seu grau de exigência; e) erro de primeira impressão – relaciona-se com o impacto da primeira impressão que o avaliador forma; f) erro de semelhança – o avaliador julga à semelhança de si próprio; g) erro de fadiga/rotina – o avaliador descuida do processo de avaliação quando tem muitos colaboradores ao mesmo tempo; h) incompreensão do significado de fatores – quando acontece uma distorção da interpretação da qualidade do colaborador. Como tal, o processo de avaliação é constante e os indivíduos sentem-se observados e avaliados constantemente quer pelos seus gestores e colegas que se relacionam diariamente. Para Camara (2012) não existe o conceito da não avaliação, pois para além da avaliação informal, adaptou-se nas organizações a avaliação formal que pretendem elaborar o balanço do trabalho desenvolvido durante o ano, conforme os resultados atingidos e a forma como os alcançaram. Assim, avaliação do desempenho integra-se no ciclo anual de gestão institucional de forma a desenvolver um plano de actividades de acordo com os objectivos estratégicos existentes. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) para definir competências como método de identificação do plano estratégico das organizações, estas devem ser consideradas consoante os seus factores críticos de sucesso, que são fundamentais para classificar cada nível estratégico da organização.

A estruturação desenvolvida para avaliação de desempenho da entidade organizativa, atendendo à atualização dos critérios definidos para alcançar os objetivos organizacionais fundamentados no comportamento dos colaboradores adaptou-se os seguintes exemplares:

Data da avaliação	Período da avaliação	Função	Tempo na função	Idade
___ / ___ / ___	De ___ / ___ / ___ a ___ / ___ / ___	_____	_____	_____

Nome da Colaboradora	Resposta Social / área
_____	_____

Avaliação dos objetivos

Não satisfatório (NS) – objetivo não atingido ; **Satisfatório (S)** – objetivo atingido ; **Bom (B)** – excedeu o objetivo até 20% ; **Excelente (E)** – excedeu 21% a 50% ; **Excepcional (EX)** – excedeu o objetivo mais de 50%

Descrição dos objetivos	NS					S					B					E					EX					Descrição do resultado obtido

Avaliação de competências e comportamentos

Competências e comportamentos	Não satisfatório	Satisfatório	Bom	Excelente	Excepcional	Não aplicável
PESSOAL						
Apresentação pessoal						
Higiene pessoal						
Higiene e segurança						
TRABALHO						
Assiduidade						
Pontualidade						
Trabalho em equipa						
Capacidade de organização						
Capacidade e espírito de trabalho em equipa						
Atitude profissional						
Capacidade de adaptação, flexibilidade e melhoria contínua						
Capacidade de iniciativa						
Capacidade de liderança						
Organização e execução do trabalho						
Qualidade do trabalho						
Produtividade						
É produtiva em quantidade e qualidade no trabalho						
Conhecimentos e qualidade do trabalho						
Contribui para a resolução de problemas e tomada de decisão						
Cuidado com o material e equipamentos						
Cumprimento das actividades atribuídas						

Cumprimento das normas internas da empresa							
Polivalência							
DIVERSOS							
Dependência, confiança, disponibilidade e interesse pela organização							
Orientação para o cliente / utente e serviço à comunidade (acções de voluntariado)							
Capacidade de realização face ao cumprimento dos objectivos, motivação e iniciativa							
Habilidade para se relacionar e apoiar os outros							
Integração e socialização							
Interesse em aprender							
Promove comunicação aberta							
Responsabilidade							
Sentido de cliente							

Classificação final	Classificação final somatória do desempenho tendo em conta a pontuação atribuída na avaliação dos objectivos e na avaliação de competências e comportamentos – classificar como:
	não satisfatório; satisfatório; bom; excelente ou excepcional

2.2.4. Características gerais do processo de avaliação

Para o processo de avaliação de desempenho proporcionar mudanças comportamentais adaptativas ao bom funcionamento de uma organização, indica-se as características fundamentais para o seu desenvolvimento: a) aplicação dos requisitos – efectua-se por um período mínimo de 6 meses; b) periodicidade – anual – integra-se no ciclo anual de gestão de serviço prestado e não avaliado do ano anterior; c) confidencialidade - os sujeitos implicados na avaliação de desempenho têm o direito de sigilo profissional, excepto o avaliado; d) diferenciação no mérito – implica as seguintes classificações: Muito Bom – 20%; Excelente – 5% (as percentagens aplicam-se a cada serviço, a diferentes grupos profissionais e do número de avaliados por grupo profissional superior ou inferior a 20); e) reporte – cada entidade é responsável pela apresentação de um relatório anual dos resultados da avaliação do desempenho, quer geral e/ou por grupos profissionais. Segundo Camara (2012) a avaliação aplica-se no decurso de uma entrevista pelo que a chefia deve prepará-la com cuidado, agendar com a devida antecedência e com a duração adequada, proporcionando estímulos e desejos de melhoria para o avaliado. Assim, o processo de avaliação deve basear-se nas seguintes fases: 1) definição dos objetivos - devem ser ajustados à entidade organizadora e fixá-los na ficha de avaliação do desempenho, assinada pelo avaliador e avaliado; 2) revisão dos objectivos – esta pode ocorrer de forma excepcional; 3) auto-avaliação - tem como objectivo principal envolver o avaliado neste processo e desenvolver o relacionamento com o superior hierárquico, de forma a identificar oportunidades de desenvolvimento profissional; 4) avaliação prévia – permite ao avaliador elaborar previamente a avaliação dos funcionários apresentando posterior em reunião das avaliações; 5) harmonização das avaliações – a reunião dos corpos gerentes tem em vista a harmonização da avaliação e a validação das propostas de avaliação final correspondentes às qualificações; 6) entrevista de apreciação de desempenho - consiste numa reunião anual entre avaliador e avaliado, em que se comunica a análise da autoavaliação e os seus resultados. Nesta entrevista define-se os objectivos para o novo ano, retomando a fase nº1 do processo; 7) homologação – reporta a aprovação final das avaliações do gestor máximo da organização; 8) reclamação e decisão final - os avaliados podem apresentar reclamações ao gestor máximo do serviço que depois de ouvido o conselho de coordenação de avaliação, tem de apresentar resposta, cinco dias úteis após homologação e a decisão quinze dias úteis após a apresentação de

reclamação; 9) o recurso da decisão do gestor máximo do serviço sobre a reclamação, pode ter recurso hierárquico para o membro do governo competente. Este não pode fundamentar-se na comparação entre os resultados de avaliações. A sua apresentação terá de se efectuar cinco dias úteis após decisão da reclamação e a decisão quinze dias úteis após recursos; 10) divulgação dos resultados - estes são divulgados salvaguardando a confidencialidade. Pois é da responsabilidade do técnico elaborar um relatório sobre o sistema de avaliação do desempenho, tendo por base os fundamentos da identidade organizativa.

2.2.5. Modelos de gestão de competências

Para que uma organização possa criar competências ideais para o desenvolvimento e implementação da qualidade dos serviços, são necessárias segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) que as competências individuais e organizativas se construam com a sua essência historial, dos métodos, dos indivíduos, das tecnologias e dos activos materiais e financeiros. Le Boterf (1999) criou uma tipologia onde distingue os diferentes tipos de conhecimento e capacidades nas competências: a) conhecimentos teóricos – que integram os conceitos e conhecimentos disciplinares, organizacionais, racionais e técnicos sobre contexto, processos, métodos e procedimento; b) saber-fazer – relativo à capacidade de executar determinada tarefa e aplicar o método e procedimento adequado; c) saber-fazer sociais e relacionais – refere-se a atitudes e qualidades pessoais no que respeita a agir e interagir com os outros; d) capacidades cognitivas – são referentes às operações intelectuais das mais simples (enumerar, definir) às mais complexas (generalizar e raciocínio lógico).

2.2.6. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Na avaliação de desempenho cada entidade pode recorrer ao método que melhor se enquadre nos seus estatutos profissionais, podendo existir diferentes métodos na mesma organização. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) os métodos tradicionais mais utilizados são os seguintes: a) escala gráfica – consiste no método mais usado pois é o mais simples. Este avalia conforme os factores de avaliação previamente definidos e graduados de forma avaliar as qualidades dos colaboradores; b)

escolha forçada – avalia o colaborador por intermédio de frases descritivas que determinam o desempenho individual; c) pesquisa de campo – é feito pelo chefe com o apoio de um especialista que elabora um relatório sobre o desempenho dos seus colaboradores; d) incidentes críticos – baseia nas características do comportamento humano capaz de proporcionar resultados positivos; e) comparação aos pares – compara aos pares os colaboradores de forma a considerar o que tem melhor desempenho; f) frases descritivas – este não exige obrigatoriamente a escolha de frases, apenas o avaliador caracteriza as frases que descreve o desempenho e o oposto do desempenho do colaborador; g) auto-avaliação – o próprio colaborador faz uma análise sincera do seu desempenho; h) avaliação de resultados – analisa os resultados obtidos periodicamente e os resultados fixados para cada colaborador; i) avaliação por objectivos – o gestor e o colaborador negociam os objectivos alcançados durante um período de tempo, que devem ser específicos, mensuráveis e alinhados com os objectivos da organização; j) mistos – existem organizações que englobam vários métodos por se caracterizar pela sua complexidade. Desta forma, verifica-se que existem vários métodos de avaliação que envolvem as prioridades que se definem conforme o funcionamento de cada organização ajustado às reais necessidades de alcançar os objectivos pretendidos e melhorar toda a dinâmica organizacional.

2.3. 3ª Actividade desenvolvida como Diretor Técnico - Gestor de Recursos Humanos

O gestor de recursos humanos num contexto organizacional, exerce a função de agente de mudança no sentido que planeiam, organizam, dinamizam e controlam as actividades fundamentais para o funcionamento da estrutura organizativa. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) um gestor é um agente que influencia positivamente o comportamento dos indivíduos, proporcionando a construção de uma rede de confiança e não através do uso da autoridade. “Descobrir as coisas certas a serem feitas e concentrar os recursos e os esforços nestas” (Stoner, 1985, p.10). Enquanto gestor, o director técnico administra tendo por base duas classificações: “pelo nível que ocupa na organização - de primeira linha, intermediário e alto administrador –

e pelo âmbito das actividades organizacionais pelas quais é responsável – o chamado administrador funcional e geral” (Stoner, 1985, p.11).

Na sua generalidade funcional, o trabalho de um diretor técnico, deveria ser mais valorizado devido ao variado leque de funções que desempenha e ao esforço permanente de tentar cumprir os objectivos de satisfazer os utentes/clientes inscritos na Instituição e na sua globalidade funcional organizativa.

Numa sociedade marcada pelo conceito centrado na satisfação do utente/cliente, as organizações necessitam desenvolver uma cultura que valorize o esforço contínuo e o trabalho de equipa. Nesta condição para a integração da qualidade global das instituições sociais, a responsabilidade não é só dos técnicos, mas de todos que pertencem à organização. Actualmente, vivem num ambiente competitivo caracterizado pela exigência de cumprimento dos requisitos, a obtenção de resultados pretendidos e a necessidade de adaptar os processos gestão empresarial. As IPSS apesar de se preocupar em satisfazer as necessidades dos utentes/clientes, devem desempenhar perante a sociedade o cumprimento da sua identidade cultural, como a missão proposta e a legislação em vigor aplicável aos estabelecimentos, com o objetivo constante de melhoria dos níveis de funcionamento. Segundo Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006) na gestão de recursos humanos é importante implementar os seguintes pressupostos: a) uma forma de comunicação que todos participem; b) apresentar os objectivos de mudança e a explicação das suas vantagens; c) elaborar formas para esclarecer as dúvidas; d) Ajudar no envolvimento e participação; e) elaborar uma análise da satisfação e motivação dos colaboradores sobre o processo de mudança. Desta forma, permanece a necessidade de renovar as práticas e as metodologias de intervenção organizacional e social, com a finalidade de aumentar a eficiência do trabalho idealizado.

2.3.1. Projectos educativos e pedagógicos desenvolvidos desde 2007 a 2013

No âmbito de administrar uma IPSS desenvolveu-se projectos educativos e pedagógicos para as valências CAF e CATL, com o propósito de alcançar os objectivos pretendidos como entidade organizativa. Dando especial atenção às actividades

valorizadas no contexto social inserido, adaptaram-se os temas conforme a importância do efeito proporcionado ao desenvolvimento cognitivo e comportamental das crianças.

2.3.1.1. Projecto Educativo 2007/08 - Expressão Físico – Motora (correr; saltar e brincar)

1. Justificação do tema

Reconhecendo a importância da Educação Psicomotora como uma componente indissociável ao processo educativo geral da criança, e como forma de dar continuidade a uma filosofia de vida saudável, decidimos adoptar a actividade física (psicomotricidade) como tema do nosso próximo projecto educativo. A Educação Psicomotora constitui um elemento fundamental para o desenvolvimento da inteligência, da afectividade e da personalidade da criança, uma vez que não só lhe permite ganhar consciência de seu corpo e do mundo que a circunda, como também a providência do espaço para os seus primeiros contactos sociais no grupo, que auxilia o desenvolvimento da sua espontaneidade, criatividade e responsabilidade. A actividade física e os desportos saudáveis são essenciais para a nossa saúde e bem-estar. Constituem um dos pilares para um estilo de vida saudável a par de uma alimentação saudável. Estudos mostram que a actividade física proporciona imensos benefícios, no entanto, as crianças e os jovens estão cada vez mais propícios a aumentar excessivamente o seu peso, e é necessário unir esforços na promoção do exercício físico. A acção pedagógica dos docentes orienta-se por vários projectos pedagógicos, tais como: educação para o comportamento e educação para o Cognitivo. Assim, este tema servirá de referência ao desenvolvimento das actividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as actividades de acordo com as diferentes idades, os diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

2. Metodologia

A temática será trabalhada mediante sessões nas quais se combinarão diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. Serão integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. A avaliação será feita e registada semanalmente em todas as valências através de mapas comportamentais. Em cada valência existe um Dossier do Animador que contém as fichas de cada criança, com uma folha em anexo para registo dos comportamentos. Neste Dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projecto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que cada Animador realiza.

3. Actividades

Todas as datas festivas assinaladas no calendário serão comemoradas. As interrupções escolares serão animadas com actividades de exterior, dias desportivos, cinema, passeios, visitas...Diariamente as crianças orientam-se pela programação semanal que contempla o tema “Correr; Saltar e Brincar!”, almoçam e lancham de acordo com os horários pré-estabelecidos. Dos trabalhos realizados pelas crianças deverá resultar uma exposição no final do ano (Finais de Junho). Relativamente ao apoio ao estudo, todos os dias da semana, excepto às Segundas e Sextas-feiras, serão realizados 45.00 minutos, para as crianças do CATL.

3.1. Ateliers

De 01 de Outubro a 15 de Julho, são promovidas as seguintes actividades: a) expressão musical – atelier “músicos de fraldas”, apenas para o CAF (Componente de Apoio a Família) Professor Responsável: Jorge. Decorre na sala ou no anfiteatro, todas as semanas, durante uma hora, com o seguinte horário: Quarta-Feira das 16h15m às 17h15m. O Professor responsável elaborará um plano anual e trimestralmente onde avalia as crianças. b) natação – Atelier “Vamos a água”. Professor Responsável: Prof. André, decorre na piscina de Celeirós todas as semanas durante uma hora para cada

turma (45 minutos tempo água). As crianças estão distribuídas pelos seguintes horários: CAF: Segunda-Feira das 16h45m às 17h30m. ATL: Segunda-feira das 18h15m às 19h. Também neste atelier o professor responsável apresenta um plano anual, fazendo uma avaliação trimestral.

4. Horários

O CATL/CAF, funcionam de segunda a sexta, das 7.30 h. às 19.00 horas. O período anual das actividades está estabelecido entre o dia 01 de Setembro e o dia 30 de Junho, conforme o calendário lectivo. No mês de Julho e em Agosto converte-se em “férias de verão”. Com o seguinte horário, durante o período escolar: - 7.30 às 9.00 horas, Acolhimento/Act. Livres (ATL/CAF); - 15.30 Horas, CAF; - 17.30 Horas, ATL. No período das férias escolares o ATL/CAF, funcionam a tempo inteiro, ou seja das 7.30 horas às 19.00 horas. O horário do almoço é das 12.00 horas às 14.00 horas, distribuído por três grupos: - 1º Grupo: Crianças do Jardim-de-infância; - 2º Grupo: Crianças do 1º Ano; - 3º Grupo: Crianças do 2º/3º/4º Ano. O horário do lanche é das 15.30 horas às 15.50horas.

5. Caracterização do Grupo

O grupo é caracterizado por crianças que frequentam o Jardim-de-infância: o CAF é constituído por 31 crianças, com idades entre os 2 anos e os 5 anos, sendo 22 meninas e 09 meninos. No período da refeição do Jardim-de-infância, almoçam 46 crianças; Quanto às crianças que frequentam o 1º Ciclo: o CATL é constituído por 20 crianças, com idades entre os 5 e os 9 anos, sendo 12 meninas e 8 meninos. No período da refeição do 1º Ciclo, almoçam 104 crianças.

6. Caracterização do Projecto

A seguir é apresentado o plano educativo e as propostas de actividades para o ano de 2007/2008, dando seguimento a temática elucidada. O projecto educativo visa

alcançar os objectivos propostos em cada uma das suas 4 fases: a equipa técnica é composta por: - CATL, um Animador e duas Ajudantes de Acção Educativa; - CAF, uma Animadora e duas Ajudantes de Acção Educativa.

6.1. Fase 1 - 1 de Setembro a 31 de Dezembro

Sub-tema: Regras de um bom desportista.

Objectivos:

- Incentivar hábitos correctos da actividade desportiva. (postura correcta no andar e no correr).
- Reconhecer quais os objectos utilizados em diversos desportos.
- Demonstrar a importância da actividade física no desenvolvimento psicomotor.
- Promover hábitos de higiene após actividade física. (Demonstrar a importância de uma boa higiene depois de praticar desporto).

Actividades:

- Cartazes com as regras e anti-regras do desporto.
- Jogos lúdicos e desportivos
- Actividades lúdicas e físicas
- Festa Natalícia
- Férias de Natal

6.2. Fase 2 - Data: 01 de Janeiro a 31 Março

Sub-tema: A actividade física e a alimentação

Objectivos:

- Mostrar a importância da actividade física e de uma alimentação saudável.
- Consciencializar para hábitos saudáveis de alimentação e bem-estar.

Actividades:

- Elaboração de um livro sobre a actividade física.
- Jogos temáticos
- Visita de uma Fisioterapeuta.
- Visita de um professor de Educação Física.

6.3. Fase 3 - 01 de Abril a 30 de Junho

Sub-tema: “ Corpo São, Mente Sã ”

Objectivos:

- Demonstrar a importância do exercício físico regular.
- Elucidar para os perigos de uma vida sedentária (Exemplo: Obesidade).
- Alertar para os benefícios de deitar cedo (Principalmente durante o período escolar).
- Criar hábitos de civismo e cooperação.

Actividades:

- Cartazes com hábitos saudáveis
- Incentivar a prática de actividades desportiva.
- Férias da Páscoa.
- Visita ao Estádio Municipal de Braga.
- Visita de um atleta profissional.
- Festa de Encerramento do Ano Lectivo (Arraial Minhoto)
- Jogos lúdicos
- Caminhadas

6.4. Fase 4 - Data: 01 de Julho a 31 de Julho

Sub-tema: “ Férias de Verão”

Objectivos:

- Proporcionar momentos desportivos, lúdicos, convívio e diversão variados

Actividades:

- Actividades Desportivas
- Piscina
- Praia
- Piqueniques
- Visitas (Monumentos, Museus e outros)
- Campo férias (Quinta Biológica – Mouquim)
- Semana desportiva (Semana Olímpica)

2.3.1.2. - Projecto Educativo 2008/09 – 2009/10 - Expressão Físico – Motora II (correr; saltar e brincar)

1. Justificação do Tema

Reconhecendo a importância da Educação Psicomotora como uma componente indissociável ao processo educativo geral da criança, decidimos continuar com a Actividade Física como tema do nosso projecto educativo para o presente ano lectivo. A actividade física e os desportos saudáveis são essenciais para a nossa saúde e bem-estar. Constituem um dos pilares para um estilo de vida saudável a par de uma alimentação saudável. A acção pedagógica dos animadores orienta-se por vários projectos pedagógicos, tais como: - Educação para o comportamento; - Educação para o cognitivo. Assim, este tema servirá de referência ao desenvolvimento das actividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as actividades de acordo com as diferentes idades, os diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

2. Metodologia

A temática será trabalhada mediante sessões nas quais se combinarão diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização e análise de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. Serão integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. A avaliação será feita e registada semanalmente em todas as valências através de mapas comportamentais. Em cada valência existe um Dossier do Animador que contém as fichas de cada criança, com uma folha em anexo para registo dos comportamentos. Neste Dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projecto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que cada Animador realiza.

3. Actividades

Todas as datas festivas assinaladas no calendário serão comemoradas. As interrupções escolares serão animadas com actividades de exterior, dias desportivos, cinema, passeios, visitas...Diariamente as crianças orientam-se pela programação semanal que contempla o tema “Correr; Saltar e Brincar!”, almoçam e lancham de acordo com os horários pré-estabelecidos. Dos trabalhos realizados pelas crianças deverá resultar uma exposição no final do ano (Finais de Junho). Relativamente ao apoio ao estudo, todos os dias da semana, excepto às Segundas e Sextas-feiras, serão realizados 30 minutos, para as crianças do CATL. Nota: Em tempo de actividades temáticas, o apoio ao estudo não será realizado.

3.1. Ateliers

De 01 de Outubro a 30 de Junho, são promovidas as seguintes actividades: a) expressão musical – atelier “músicos de fraldas”, para o CAF (Componente de Apoio à Família). Professor Responsável: Jorge. Decorre na sala ou no anfiteatro, todas as semanas, durante uma hora, com o seguinte horário: - Quarta-feira das 16h15m às 17h15m. O Professor responsável elaborará um plano anual e trimestralmente de avaliação às crianças. b) expressão musical – para o CATL - actividade ainda em fase de avaliação pelo professor responsável, no que diz respeito ao conteúdo e horário. c) Karaté Wado - Professor Responsável: Cláudio - decorre no pavilhão, todas as semanas, durante 45 minutos para cada turma. As crianças estão distribuídas pelos seguintes horários: CAF: segunda-feira das 17h00m às 17h45m; CATL: às segundas das 17h45m às 18h30m

4. Horários

O CATL/CAF funcionam de segunda a sexta, das 7.30 h. às 19.00 horas. O período anual das actividades está estabelecido entre o dia 01 de Setembro e o dia 30 de Junho, conforme o calendário lectivo. No mês de Julho converte-se em “Férias de Verão”. Com o seguinte horário, durante o período escolar: - 7.30 h. às 9.00 horas, Acolhimento/ Actividades Livres (CATL/CAF); - 15.30 Horas, CAF; - 17.30 Horas,

CATL. No período das férias escolares o CATL/CAF, funcionam a tempo inteiro, ou seja das 7.30 horas às 19.00 horas. O horário do almoço é das 12.00 horas às 14.00 horas, distribuído por três grupos: - 1º Grupo: Crianças do Jardim-de-infância; - 2º Grupo: Crianças do 1º Ano; - 3º Grupo: Crianças do 2º/3º/4º Ano. O horário do lanche é das 15.30 horas às 15.50horas.

5. Caracterização do Grupo

Crianças que frequentam o Jardim-de-infância: o CAF é constituído por 30 crianças, com idades entre os 3 anos e os 6 anos, sendo 16 meninas e 14 meninos. No período da refeição do Jardim-de-infância, almoçam 49 crianças. Crianças que frequentam o 1º Ciclo: o CATL é constituído por 43 crianças, com idades entre os 6 e os 10 anos, sendo 21 meninas e 22 meninos. No período da refeição do 1º Ciclo, almoçam 97 crianças.

6. Caracterização do Projecto

A seguir é apresentado o plano educativo e as propostas de actividades para o ano de 2009/2010, dando seguimento a temática elucidada.

O projecto educativo visa alcançar os objectivos propostos em cada uma das suas 4 fases: a equipa técnica é composta por: - CATL, um Animador e uma Ajudante de Acção Educativa; - CAF, um Animador e uma Ajudante de Acção Educativa.

6.1. Fase 1: 1 de Setembro a 31 de Dezembro

Subtema: Regras de um bom desportista.

Objectivos:

- Incentivar hábitos correctos da actividade desportiva.
- Reconhecer quais os objectos utilizados em diversos desportos.
- Demonstrar a importância da actividade física no desenvolvimento psicomotor.

- Promover hábitos de higiene após actividade física.

Actividades:

- Cartazes com as regras e anti-regras do desporto.
- Jogos lúdicos e desportivos
- Actividades lúdicas e físicas
- Festa Natalícia (esta actividade foi interrompida devido ao plano de contingência da gripe A H1N1)
- Férias de Natal

6.2. Fase 2: 01 de Janeiro a 09 Abril

Subtema: A actividade física e a alimentação

Objectivos:

- Mostrar a importância da actividade física e de uma alimentação saudável.
- Consciencializar para hábitos saudáveis de alimentação e bem-estar.

Actividades:

- Elaboração de um livro sobre a actividade física.
- Jogos temáticos
- Visita de uma Nutricionista.
- Visita de um Atleta Profissional.
- Férias da Páscoa

6.3. Fase 3: 10 de Abril a 30 de Junho

Subtema: “ Corpo São, Mente Sã ”

Objectivos:

- Demonstrar a importância do exercício físico regular.
- Elucidar para os perigos de uma vida sedentária (Exemplo: Obesidade).
- Alertar para os benefícios de deitar cedo (Principalmente durante o período escolar).
- Criar hábitos de civismo e cooperação

Actividades:

- Cartazes com hábitos saudáveis
- Incentivar a pratica de actividades desportivas
- Visita de um Professor de Educação Física

- Jogos lúdicos
- Caminhadas
- Aulas Abertas de Karaté e Música para Pais e Filhos

6.4. Fase 4: 01 de Julho a 31 de Julho

Subtema: “ Férias de Verão”

Objectivos:

- Proporcionar momentos desportivos, lúdicos, convívio e diversão variada

Actividades:

- Actividades Desportivas
- Piscina
- Praia
- Piqueniques
- Semana desportiva (realização de uma competição no estádio 1º de Maio- Atletismo)
- Observação de um Jogo/treino do ABC (andebol)
- Torneio de Futebol para Pais e Filhos

2.3.1.3. - Projecto Educativo 2010/11 – Expressões (Brincar ao faz de conta)

1. Justificação do Tema

Terminado o projecto educativo levado a cabo nos últimos dois anos e uma vez que todos os objectivos propostos foram alcançados, decidimos elaborar um novo projecto. Este será direccionado para as expressões (Dramática, Plástica e Musical). Assim sendo, este ano lectivo irá se dar mais ênfase à expressão dramática, tendo em conta a importância desta área no desenvolvimento das crianças. A grande diversidade tornam-na num importante instrumento de trabalho, uma vez que visa trabalhar processos cognitivos, fazendo com que a criança seja capaz de se expressar com autonomia. A expressão dramática é uma prática que põe em acção o desenvolvimento

da criança, favorecendo através de actividades lúdicas o desenvolvimento de uma aprendizagem global, afectiva, sensorial, motora e estética. O nosso objectivo com a exploração desta área é proporcionar às crianças a possibilidade de desenvolverem individual ou em grupo, as suas capacidades psicossomáticas mas também a sua personalidade e interacção social. A acção pedagógica dos Animadores orienta-se por vários projectos pedagógicos, tais como: - Educação para o Comportamento; - Educação para o Cognitivo. Assim, este tema servirá de referência ao desenvolvimento das actividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as actividades de acordo com as diferentes idades, os diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

2. Metodologia

A temática será trabalhada mediante sessões nas quais se combinarão diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização/análise de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. Serão integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. Em cada valência existe um dossier do Animador que contém as fichas de cada criança, neste dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projecto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que cada Animador realiza.

3. Actividades

Todas as datas festivas assinaladas no calendário serão comemoradas. As interrupções escolares serão animadas com actividades de exterior, dias desportivos, cinema, passeios, visitas...Diariamente as crianças orientam-se pela programação semanal que contempla o tema “Brincar ao faz de conta”, almoçam e lancham de acordo com os horários preestabelecidos. Dos trabalhos realizados pelas crianças deverá resultar uma exposição no final do ano (Finais de Junho). Relativamente ao apoio ao estudo, todos os dias da semana, excepto às Quartas e Sextas-feiras, serão realizados

45.00 minutos, para as crianças do CATL. Nota: Em tempo de actividades temáticas, o apoio ao estudo não será realizado.

3.1. Ateliers: De 01 de Outubro a 30 de Junho, são promovidas as seguintes actividades: Expressão Musical – Atelier “Músicos de Fraldas; Natação – Atelier “Vamos a água”; Expressão físico-motora; KaratèWado.

4. Horários

O CATL/CAF, funcionam de segunda a sexta, das 7.30 h. às 19.00 horas. O período anual das actividades está estabelecido entre o dia 01 de Setembro e o dia 30 de Junho, conforme o calendário lectivo. No mês de Julho converte-se em “Férias de Verão”. Com o seguinte horário, durante o período escolar: - 7.30 às 9.00 horas, Acolhimento/Act. Livres (CATL/CAF); - 15.30 Horas, CAF; - 17.30 Horas, CATL. No período das férias escolares o CATL/CAF, funcionam a tempo inteiro, ou seja das 7.30 horas às 19.00 horas. O horário do almoço é das 12.00 horas às 14.00 horas, distribuído por três grupos: - 1º Grupo: Crianças do Jardim-de-infância; - 2º Grupo: Crianças do 1º Ano; - 3º Grupo: Crianças do 2º/3º/4º Ano. O horário do lanche é das 15.30 horas às 15.50horas.

5. Caracterização do Grupo

Crianças que frequentam o Jardim-de-infância: o CAF é constituído por 40 crianças, com idades entre os 2 e os 6 anos, sendo 18 meninas e 22 meninos. No período da refeição do Jardim-de-infância, almoçam 52 crianças. Crianças que frequentam o 1º Ciclo: o CATL é constituído por 40 crianças, com idades entre os 5 e os 9 anos, sendo 21 meninas e 19 meninos. No período da refeição do 1º Ciclo, almoçam 84 crianças.

6. Caracterização do Projecto

A seguir é apresentado o plano educativo e as propostas de actividades para o ano de 2010/2011, dando seguimento a temática elucidada. O projecto educativo visa alcançar os objectivos propostos em cada uma das suas 4 fases: a equipa técnica é composta por: - CATL, um Animador e uma Ajudantes de Acção Educativa; - CAF, uma Animadora e uma Ajudantes de Acção Educativa.

6.1. Fase 1: 1 de Setembro a 31 de Dezembro

Sub-tema: Eu e os Outros

Objectivos: nesta primeira fase, vamos tratar aspectos como: a concentração e a atenção; a questão dos preconceitos; o medo de se expor; o medo do ridículo, de falar e não ser aceite; a pressa; a impaciência; o exibicionismo. Relativamente às actividades, vamos incluir: jogos lúdicos; dramatizações; actividades lúdicas; festa natalícia e férias de natal

6.2. Fase 2: 01 de Janeiro a 22 de Abril

Sub-tema: Eu e os Outros - A comunicação e o espaço

Objectivos:

- . Adquirir e desenvolver capacidades de domínio da expressão vocal (produzir e criar sons; noções de ritmo)
- . Desenvolver noções de espaço físico
- . Dominar progressivamente a expressividade do corpo

Actividades:

- . Elaboração de um livro sobre a história do teatro (catl)
- . Jogos temáticos
- . Visita de uma companhia de teatro
- . Férias da Páscoa

6.3. Fase 3: 23 de Abril a 30 de Junho

Sub-tema: Eu e os Outros – criatividade e relações interpessoais

Objectivos:

- . Demonstrar e expressar sentimentos e emoções
- . Demonstrar espírito de criatividade

- . Fazer uso da sua criatividade na exploração de recursos
- . Identificar e representar situações reais
- . Criar situações imaginárias apelando á sua imaginação

Actividades:

- . Representação de situações imaginárias
- . Representações de situações do quotidiano
- . Jogos lúdicos
- . Visita de um terapeuta do riso
- . Semana Aberta
- . Participação na festa da Primavera
- . Participação na semana romana

6.4. Fase 4: 01 de Julho a 31 de Julho

Sub-tema: Férias de Verão

Objectivos:

- . Proporcionar momentos desportivos, lúdicos, convívio e diversão variada

Actividades:

- . Actividades Desportivas
- . Piscina
- . Praia
- . Piqueniques
- . Torneio de futebol para pais e filhos
- . Caminhada para pais e filhos

2.3.1.4. - Projeto Educativo 2012/13 – Expressões (Brincar ao faz de conta II)

1. Justificação do Tema

A expressão dramática é uma prática que põe em ação o desenvolvimento da criança, favorecendo através de atividades lúdicas o desenvolvimento de uma aprendizagem global, afetiva, sensorial, motora e estética. A exploração desta área tem como objetivo o desenvolvimento individual e coletivo das crianças, não só das suas

capacidades psicomotoras, mas também a sua personalidade e interação social. Uma vez que os objetivos deste projeto foram alcançados de forma satisfatória, decidimos prolonga-lo por mais um ano. A ação pedagógica dos Animadores orienta-se por vários projetos pedagógicos, tais como: - Educação para o Comportamento; - Educação para o Cognitivo. Assim, este tema servirá de referência ao desenvolvimento das atividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as atividades de acordo com as diferentes idades, os diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

2. Metodologia

A temática será trabalhada mediante sessões nas quais se combinarão diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização/análise de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. Serão integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. Em cada valência existe um dossier do Animador que contém as fichas de cada criança, neste dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projeto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que cada Animador realiza.

3. Atividades

Todas as datas festivas assinaladas no calendário serão comemoradas. As interrupções escolares serão animadas com atividades de exterior, dias desportivos, cinema, passeios, visitas...Diariamente as crianças orientam-se pela programação semanal que contempla o tema “Brincar ao faz de conta”, almoçam e lancham de acordo com os horários preestabelecidos. Dos trabalhos realizados pelas crianças deverá resultar uma exposição no final do ano (Finais de junho). Relativamente ao apoio ao estudo, todos os dias da semana, exceto às Quartas e Sextas-feiras, serão realizados 45.00 minutos, para as crianças do CATL. Nota: o apoio ao estudo da quarta-feira e sexta-feira, vai depender do número de crianças para a natação. Em tempo de atividades temáticas, o apoio ao estudo não será realizado.

3.1. Ateliers

De outubro a junho, são promovidas as seguintes atividades: Natação – Atelier “Vamos a água”; Expressão Dramática – Atelier “ Oficina de expressões”; Expressão Físico-Motora; Expressão Musical.

4. Horários

O CATL/CAF, funcionam de segunda a sexta, das 7.30 h. às 19.00 horas. O período anual das atividades está estabelecido entre o dia 01 de setembro e o dia 30 de junho, conforme o calendário letivo. No mês de julho converte-se em “Férias de verão”. Com o seguinte horário, durante o período escolar: - 7.30 às 9.00 horas, Acolhimento/Act. Livres (CATL/CAF); - 15.30 Horas, CAF; - 17.30 Horas, CATL.

No período das férias escolares o CATL/CAF, funcionam a tempo inteiro, ou seja das 7.30 horas às 19.00 horas. O horário do almoço é das 12.00 horas às 14.00 horas, distribuído por três grupos: - 1º Grupo: Crianças do jardim-de-infância; - 2º Grupo: Crianças do 1º Ano; - 3º Grupo: Crianças do 2º/3º/4º Ano. O horário do lanche é das 15.30 horas às 15.50horas.

5. Caracterização do Grupo

Crianças que frequentam o jardim de infância: o CAAF é constituído por ____ crianças, com idades entre os 2 e os 6 anos, sendo ____ meninas e ____ meninos.

No período da refeição do jardim de infância, almoçam ____ crianças. Crianças que frequentam o 1º Ciclo: o CATL é constituído por ____ crianças, com idades entre os 5 e os 9 anos, sendo ____ meninas e ____ meninos. No período da refeição do 1º Ciclo, almoçam ____ crianças.

6. Caracterização do Projeto

A seguir é apresentado o plano educativo e as propostas de atividades para o ano de 2012/2013, dando seguimento a temática elucidada.

O projeto educativo visa alcançar os objetivos propostos em cada uma das suas 4 fases: a equipa técnica é composta por: - CATL, um Animador e uma Ajudantes de Ação Educativa; - CAF, uma Animadora e uma Ajudantes de Ação Educativa.

6.1. Fase 1: 3 de setembro a 28 de dezembro

Sub-tema: Eu e os Outros

Objetivos: nesta primeira fase, vamos tratar aspetos como:

- . A concentração e a atenção
- . A questão dos preconceitos
- . O medo de se expor
- . O medo do ridículo, de falar e não ser aceite
- . A pressa
- . A impaciência
- . O exibicionismo

Atividades:

- . Jogos lúdicos
- . Dramatizações
- . Representações de situações do quotidiano
- . Festa Natalícia
- . Férias de Natal

6.2. Fase 2: 02 de janeiro a 28 de março

Sub-tema: Eu e os Outros - A comunicação e o espaço

Objetivos:

- . Adquirir e desenvolver capacidades de domínio da expressão vocal (produzir e criar sons; noções de ritmo)
- . Desenvolver noções de espaço físico
- . Dominar progressivamente a expressividade do corpo

Atividades:

- . Teatro de Fantoques

- . Jogos temáticos
- . Dramatizações (Oficina das expressões)
- . Visita Guiada ao Teatro Circo
- . Férias da Páscoa

6.3. Fase: 02 de abril a 30 de junho

Sub-tema: Eu e os Outros – criatividade e relações interpessoais

Objetivos:

- . Demonstrar e expressar sentimentos e emoções
- . Demonstrar espírito de criatividade
- . Fazer uso da sua criatividade na exploração de recursos
- . Identificar e representar situações reais
- . Criar situações imaginárias apelando á sua imaginação

Atividades:

- . Representação de situações imaginárias
- . Representações de situações do quotidiano
- . Dramatizações (Oficina das expressões)
- . Semana Aberta
- . Participação na festa da primavera
- . Participação na semana romana

6.4. Fase: 01 de julho a 31 de julho

Sub-tema: Férias de verão

Objetivos:

- . Proporcionar momentos desportivos, lúdicos, convívio e diversão variada

Atividades:

- . Atividades Desportivas
- . Piscina
- . Praia*
- . Piqueniques
- . Diverlanhoso*
- . Insufláveis

(* Estas atividades só serão realizadas mediante um número mínimo de crianças)

2.3.1.5. – Projecto Educativo 2013/14 - Expressão Corporal “Brincar a dançar”

1. Justificação do Tema

A Dança é uma actividade física que surge do movimento do corpo, sendo portanto essencial ao desenvolvimento físico e motor da criança. Surgindo como actividade física natural, deve ser explorada, no sentido de favorecer o seu desenvolvimento e crescimento. Ajuda a desenvolver capacidades essenciais como a coordenação, flexibilidade, energia, disciplina e memória. Ser activo estimula a auto-estima das crianças a sentirem-se bem com as suas capacidades e a aumentar a sua auto-confiança. Avaliando a dança como uma forma de expressão e comunicação humana, escolhemos este tema para o projecto educativo, pois toda ação humana envolve atividade corporal. A actividade física é fundamental para que a criança harmonize de maneira integradora as suas capacidades cognitivas, motoras e afetivas. Na escola com a dança, a criança pode desenvolver a compreensão da sua potencialidade de movimento, através da compreensão de como o seu corpo funciona e expressivamente desenvolver a sua inteligência, sensibilidade, responsabilidade e autonomia. Os objetivos educacionais da dança baseem-se na compreensão da estrutura e funcionamento corporal. De modo que estes conhecimentos devem ser articulados com a percepção de tempo, espaço e peso.

O nosso objectivo com a exploração desta actividade é proporcionar às crianças a possibilidade de desenvolverem quer individual e/ou em grupo, não só as suas capacidades psicossomáticas, como a sua personalidade e interacção social. A acção pedagógica dos Animadores orienta-se por vários projectos pedagógicos, tais como: - Educação para o Comportamento; - Educação para o Cognitivo. Assim, este tema servirá de referência ao desenvolvimento das actividades ao longo do ano. Neste âmbito, cada valência irá desenvolver as actividades de acordo com as diferentes idades, os diferentes interesses, atribuindo responsabilidades às crianças no desenvolvimento das mesmas.

2. Metodologia

A temática será trabalhada mediante sessões nas quais se combinarão diversas técnicas de intervenção lúdico-educativas com exposições, trabalhos em grupo, visualização/análise de vídeos e situações que ilustrem a evolução ao longo dos tempos. Serão integrados métodos específicos, de forma a reforçar os comportamentos adequados por parte das crianças. Em cada valência existe um dossier do Animador que contém as fichas de cada criança, neste dossier encontram-se, ainda, uma cópia do projecto educativo, a planificação anual e trimestral, a planificação semanal e também os mapas das saídas que cada Animador realiza.

3. Actividades

Todas as datas festivas assinaladas no calendário serão comemoradas.

As interrupções escolares serão animadas com actividades de exterior, dias desportivos, cinema, passeios, visitas...Diariamente as crianças orientam-se pela programação semanal que contempla o tema “Brincar a dançar”, almoçam e lancham de acordo com os horários preestabelecidos. Na última semana de Junho os ateliers e as actividades estarão expostos em fotografia realizadas ao longo do ano e estarão disponíveis à visita dos pais. Relativamente ao apoio ao estudo, todos os dias da semana, excepto às Sextas-feiras, serão realizados 45.00 minutos, para as crianças do CATL. Nota: Em tempo de actividades temáticas, o apoio ao estudo não será realizado.

3.1. Ateliers

De Outubro a Julho são promovidas as seguintes actividades: Natação – Atelier “Vamos a água”; Expressão Físico-Motora - Atelier” O corpo em movimento; Expressão Corporal.

4. Horários

O CATL/CAF, funcionam de segunda a sexta, das 7.30 horas às 19.00 horas. O período anual das actividades está estabelecido entre o dia 01 de Setembro e o dia 30 de

Junho, conforme o calendário lectivo. No mês de Julho converte-se em “Férias de Verão”. Com o seguinte horário, durante o período escolar: - 7.30 às 9.00 horas, Acolhimento/Act. Livres (CATL/CAF); - 15.30 Horas, CAF; - 17.30 Horas, CATL. No período das férias escolares o CATL/CAF, funcionam a tempo inteiro, ou seja das 7.30 horas às 19.00 horas. O horário do almoço é das 12.00 horas às 14.00 horas, distribuído por três grupos: - 1º Grupo: Crianças do Jardim-de-infância - 2º Grupo: Crianças do 1º Ano; - 3º Grupo: Crianças do 2º/3º/4º Ano. O horário do lanche é das 15.30 horas às 16.00 horas.

5. Caracterização do Grupo

Crianças que frequentam o Jardim-de-infância: o CAF é constituído por --- crianças, com idades entre os 2 e os 6 anos, sendo -- meninas e -- meninos. No período da refeição do Jardim-de-infância, almoçam -- crianças. Crianças que frequentam o 1º Ciclo: o CATL é constituído por 42 crianças, com idades entre os 5 e os 9 anos, sendo -- meninas e -- meninos. No período da refeição do 1º Ciclo, almoçam -- crianças.

6. Caracterização do Projecto

A seguir é apresentado o plano educativo e as propostas de actividades para o ano de 2013/2014, dando seguimento a temática elucidada.

O projecto educativo visa alcançar os objectivos propostos em cada uma das suas 4 fases: a equipa técnica é composta por: - CATL e CAF, uma Animadora, 3 Ajudantes de Acção Educativa.

6.1. Fase 1: 1 de Setembro a 30 de Dezembro

Sub-tema: Eu e os Outros – Processo de Socialização

Objectivos:

Nesta primeira fase, vamos tratar aspectos como:

- . A socialização através da aplicação de regras
- . A socialização através de contextos (música e dança)

- . A questão dos preconceitos
- . Demonstrar e expressar sentimentos e emoções
- . Promover a sensibilidade e entreajuda

Actividades:

- . Apresentação de um espectáculo de dança
- . Dança (Oficina das expressões da dança)
- . Actividades lúdicas
- . Festa Natalícia
- . Férias de Natal

6.2. Fase 2: 02 de Janeiro a 05 de Abril

Sub-tema: Eu e os Outros – O movimento e a postura corporal

Objectivos:

- . Adquirir e desenvolver capacidades de domínio da expressão da dança (produzir e criar movimentos)
- . Desenvolver noções de espaço físico
- . Dominar progressivamente a expressividade do corpo
- . Utilizar linguagem corporal
- . Promover a saúde e bem-estar

Actividades:

- . Campanha de sensibilização sobre a importância da dança
- . Dança (Oficina das expressões da dança)
- . Jogos temáticos
- . Férias da Páscoa

6.3. Fase 3: 10 de Abril a 30 de Junho

Sub-tema: Eu e os Outros – Criatividade

Objectivos:

- . Fomentar a criatividade
- . Fazer uso da sua criatividade na exploração de recursos
- . Identificar e representar emoções
- . Desenvolver a concentração/atenção
- . Criar ritmos imaginários apelando à sua imaginação

Actividades:

- . Representação através da dança de situações imaginárias
- . Jogos lúdicos
- . Apresentação de um espectáculo de dança
- . Dança (Oficina das expressões da dança)
- . Semana Aberta
- . Participação na festa da Primavera
- . Participação na semana romana

6.4. Fase 4: 01 de Julho a 31 de Julho

Sub-tema: Férias de Verão

Objectivos:

- . Proporcionar momentos desportivos, lúdicos, convívio e diversão variada

Actividades:

- . Actividades Desportivas
- . Piscina
- . Praia *
- . Piqueniques

(*Esta actividade só será realizada mediante um número mínimo de crianças)

2.4. 4ª Actividade desenvolvida como diretora técnica: Projetos Sociais

Actualmente existe uma preocupação na integração dos indivíduos, famílias ou outros grupos no meio social, ajudando-os a procurar soluções para os seus problemas e auxiliando os que carecem da consequência de pobreza, desemprego, doença ou violação dos direitos humanos. O objectivo principal dos técnicos é essencialmente promover o desenvolvimento e as competências sociais a três vertentes: o cognitivo, o relacional e o organizativo, ou seja, orientar os indivíduos a consciencializar-se das suas ações, de forma a apoiar e incentivar a relacionar-se de com os outros de forma organizativa para a sua integração social. Assim, os técnicos desempenham as seguintes funções: “detectam quais as necessidades gerais de um indivíduo, família ou grupo (processo designado por diagnóstico da situação); reúnem informações susceptíveis de

dar respostas às necessidades dos indivíduos e grupos e aconselham-nos sobre os seus direitos e obrigações; fazem atendimento aos indivíduos no âmbito de um determinado organismo ou instituição, encaminhando-os para as diversas entidades públicas e privadas que podem auxiliá-los na resolução dos seus problemas (autarquias, escolas, serviços da Segurança Social, associações de solidariedade social, etc.); incentivam os indivíduos, famílias e outros grupos a resolverem os seus problemas, tanto quanto possível através dos próprios meios, promovendo uma atitude de autonomia e participação – encorajando-os, por exemplo, a dirigirem-se a entidades empregadoras, instituições de solidariedade social, serviços sociais, entre outros, para procurarem resolver os seus problemas; colaboram na definição e avaliação das políticas sociais, com base nos conhecimentos obtidos através de estudos que efectuem junto de determinada população, para melhor adequação entre as medidas de política social e os direitos reconhecidos aos cidadãos” (DGERT, 2004-2005, disponível em: <http://www.dgert.msst.gov.pt>). Desta forma, encontra-se associado à função de diretor técnico o trabalhador da área social, na classificação nacional de profissões: a) “ajudar os indivíduos e as famílias a equacionar os problemas pessoais ou sociais; b) reunir informações susceptíveis de dar respostas às necessidades dos clientes e aconselhá-los sobre os seus direitos e obrigações; c) analisar a situação do cliente e propor-lhe outras formas de resolver os seus problemas; d) planificar, avaliar, melhorar e desenvolver os serviços de acção social; e) Desenvolver programas de prevenção da delinquência e de reeducação; f) apoiar os deficientes físicos ou mentais na sua inserção social; g) executar tarefas similares; h) coordenar outros trabalhadores; (...) i) efectua trabalhos de investigação; j) realiza estudos de carácter social”. (portalcodgdh.min-saude.pt/.../Classificacao_Nacional_de_Profissoes_-_1...)

Com o intuito de cumprir os objectivos organizacionais de uma IPSS, elaborou-se projectos que fundamentassem a existência do trabalho social, nomeadamente ao nível do CATL e no apoio a utentes e/ou habitantes na área social com carências económicas.

2.4.1. Projecto Pedagógico para a valência do CATL

A Instituição é um espaço de apoio socioeducativo, onde as crianças e jovens recorrem à valência do CATL no prolongamento de apoio à escola. Cria-se

diariamente diversas actividades conforme o projeto educativo, sob orientação do animador e ajudantes de acção educativa. Assim, as crianças dos 6 aos 9 anos desenvolvem actividades tendo à sua disposição tecnologias da informação, livros, jogos, brinquedos, música, vídeos, e poderão ainda participar em ateliers de teatro, dança e natação orientados por monitores especializados. Além disso, o convívio das crianças e as actividades desenvolvidas, ajudam a superar as dificuldades do processo educativo e formativo.

A Instituição além da vertente social e educativa, também contempla as necessidades básicas com o serviço de refeições, de forma a proporcionar e adquirir competências para uma alimentação saudável. Para que a organização cumpra os objetivos estipulados, desenvolveram-se objetivos adaptativos à identidade institucional: 1) proporcionar um desenvolvimento global das crianças em colaboração com os técnicos e a sua família; 2) apoiar no acompanhamento educativo na ausência da família; proporcionar actividades lúdicas e recreativas saudáveis, prevenindo comportamentos desviantes; 3) apoiar na inserção de crianças ou jovens mais desfavorecidos na comunidade; 4) proporcionar o acesso ao direito da igualdade de oportunidades; 5) desenvolver relações sociais compensadoras de perdas ou mudanças de sociedade; 6) articular com o ensino básico e o CATL de forma a proporcionar o desenvolvimento das competências socioculturais pedagógicas.

Relativamente às estratégias de intervenção, pretende-se: 1) realizar reuniões periódicas com os Pais/ Encarregados de Educação; 2) fazer o atendimento diário aos Pais/Encarregados de Educação; 3) realizar reuniões com a equipa pedagógica, semanais, para planear actividades mensais, semanais e diárias sendo avaliadas pelos próprios; 4) convidar os Pais para colaborarem e participarem em actividades propostas; 5) acompanhar a criança na elaboração dos trabalhos de casa; 6) os técnicos darão a conhecer aos pais/Encarregados de Educação, as actividades e trabalhos realizados pelas crianças; 7) realizar avaliações comportamentais da criança; 8) organizar festas; 9) dar o exemplo no que se refere ao cumprimento de valores importantes adquirir para a formação saudável da criança; 10) realizar passeios, devidamente programados no projecto educativo e pedagógico; 11) proceder à realização de um plano educativo individual para crianças com necessidades especiais; 12) responder de forma individual e adequada a cada criança; 13) estabelecer e cumprir a rotina diária adequada; 14) transmitir valores e regras escolhidas pelo grupo (crianças e equipa técnica); 15) realizar

exposições, festas no sentido de valorizar as actividades realizadas pelas crianças; 16) realizar actividades lúdicas e pedagógicas para as crianças.

2.4.2. Protocolos conseguidos para a valência do CATL

Em 2008 realizou-se o protocolo com o instituto de segurança social, resultado de muito trabalho, empenho, dedicação de forma a proporcionar à Instituição alicerces fortes que garantissem a sustentabilidade económica. Nos anos seguintes, continuou-se de forma organizada e empenhada a trabalhar, o que proporcionou posteriormente algum prestígio na forma de dialogar/comunicar com os técnicos das várias entidades públicas. Desta forma, a postura adoptada perante o trabalho reflectiu-se nas entidades a protocolar, pois acreditavam e valorizavam todo o empenho apresentado, proporcionando assim vontade de continuar e lutar principalmente pelo bem-estar das crianças e pais que confiavam nos nossos serviços. Adoptando sempre uma postura de participação activa nos interesses e necessidades da Instituição em dar resposta social de apoio à população da freguesia e arredores, encaminhou-se o nome da Instituição para o departamento de acção social da Câmara Municipal de Braga, elaborando um projecto com base em estudos cedidos pelo departamento de acção social com o intuito de detectar défices e melhorar apoios sociais.

2.4.3. Elaboração do Projecto: Respostas sociais a desenvolver no âmbito de regularização de protocolo com a segurança social para o centro de dia e apoio domiciliário à 3ª idade

Desenvolveu-se um memorando descritivo da instituição, das funções e a argumentando a urgência de desenvolver mais respostas sociais que conseguissem responder e dar apoio às necessidades da população local. Teve como fundamento de apoiar o envolvente projecto segundo o decreto-lei n.º 64/2007 de 14 de Março – art. 3.º (“...especial protecção aos grupos mais vulneráveis, nomeadamente crianças, jovens, pessoas com deficiência e idosos”) e art. 4.º (“os serviços referidos no artigo anterior concretizam-se, nomeadamente, através das seguintes respostas sócias: crianças e

jovens: creche, centro de actividades de tempos livres...; apoio a pessoas idosas: centro de convívio, centro de dia, ...”).

No projecto a descrever seria importante abordar a necessidade de apoio, que foi justificado conforme o estudo elaborado e cedido pelo Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Braga, que concluíra que a população abrangente da Comissão Social Inter-Freguesias necessita de recursos devido aos seguintes défices detectados: Falta de equipamentos e respostas sociais; Pobreza; Desemprego; Falta de apoio aos jovens; Dependências: alcoolismo e consumo de drogas.

No âmbito de apoiar crianças, jovens e idosos, continuou-se a incentivar a crescente preocupação de dar resposta social com qualidade dos equipamentos sociais no que respeita à segurança e ao bem-estar dos cidadãos, que pretendia obter pareceres positivos para que o projecto se concretiza-se e se licenciar-se adequadamente com os apoios fundamentados no decreto-lei n.º64/2007 de 14 de Março, “...o Governo Constitucional assumiu como prioridade avaliar e reformular as regras de implementação no terreno das respostas fundamentais para o desenvolvimento social das crianças, a promoção da autonomia e de cuidados com as pessoas idosas e pessoas com deficiências e a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional das famílias portuguesas. Neste contexto e integrando o espírito do pacto de cooperação para a solidariedade social e da lei de bases da segurança social, são afirmados os princípios da cooperação entre o Estado e o sector solidário no que diz respeito ao licenciamento do funcionamento dos serviços e estabelecimentos sociais mas também à premente necessidade de um planeamento eficaz da rede de equipamentos sociais, independentemente das regras de financiamento que se venha adoptar”. Finalizando, fundamenta-se o pedido de apoio e divulgação do parecer favorável ao desenvolvimento dos equipamentos e respostas sociais na Rede Social (Departamento de Acção Social da Câmara Municipal de Braga, segundo art.37 do decreto-lei n.º64/2007 de 14 de Março), solicitando que a Instituição fosse também incluída no programa constante no despacho normativo n.º22/2008 de 14 de Abril, II série, regulamentado pelo despacho 16790/2008 de 20 de Junho, que criou a medida de Apoio à Segurança de Equipamentos Sociais, dirigida à acção das Instituições Particulares de Solidariedade Social e Instituições equiparadas que prossigam modalidades de acção social e de combate à exclusão social ao abrigo do art. 3.º do despacho normativo n.º22/2008 de 14 de Abril que promove a afectação de verba correspondente à percentagem do produto líquido dos jogos sociais.

O projecto foi aprovado em 2008 pelo departamento de acção social – CLAS, segurança social, unidade de saúde, protecção civil, Ana e por fim pelo Ministro da solidariedade social, quando solicitado apoio a obras ao edifício cedido pela Câmara.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Trabalho desempenhado, ao longo dos sete anos, nas funções de Diretora Técnica de uma organização permitiu-me compreender a importância e a necessidade de adquirir competências científicas no domínio da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Embora os desafios propostos pela direcção no início da minha contratação, tenham sido alcançados no decurso da minha actividade profissional, como ficou demonstrado ao longo do Relatório, quer pelos protocolos realizados, pelos projectos apresentados, pela implementação de gestão da qualidade dos serviços, entre outros; senti, contudo, necessidade de aferir a qualidade do trabalho realizado e de adquirir novas competências científicas e técnicas em contexto universitário. Neste contexto foi-me dado compreender a especificidade desta área científica e a sua importância para as organizações, seja qual for a sua especificidade e natureza. A importância revela-se a vários níveis; entre eles destaco: a ergonomia da organização, o diagnóstico organizacional e estratégias de intervenção, a comunicação organizacional, a gestão de grupos/equipas e, naturalmente, as questões éticas e jurídicas. Respostas que encontrei no mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da UCP/Braga e que, em certo sentido, me permitiram analisar todos os processos anteriormente realizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, 15/2/2012

Camara, P. (2012). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: editora RH, Lda.

Castells, M. (2005), *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política, Debates Presidência da República*, Org. Castells e Cardoso, INCM.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw Hill.

Davis, L. E. (1966). *Industrial relations*, 6(1)21. The Design of jobs.

Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro

Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de Março

Decreto-lei n.º 64/2007 de 14 de Março

Despacho normativo nº.22/2008 de 14 de Abril, II série, regulamentado pelo despacho 16790/2008 de 20 de Junho

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez - Oboré.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.

Dejours, C. (2007). *A Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Ferreira, S. (2004), *"O que tem de especial o empreendedor social?"* in Centro de Estudos Sociais (org.), *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*, Coimbra, - http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/painel9/Silvia_Ferreira.pdf

Guimarães, M. (1995). *A dimensão ambiental na educação*. Campinas: Papirus.

<http://cresceraeducar.blogspot.pt/2010/06/funcoes-de-directora-tecnica-de-ipss.html>

http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=240

http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=251

http://portalcodgdh.min-saude.pt/.../Classificação_Nacional_de_Profissões_-_1...

[http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1lvado_\(sub-regi%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1lvado_(sub-regi%C3%A3o))

<http://www.associacaonahora.mj.pt>.

<http://www.cartasocial.pt>.

<http://www.cases.pt/ipss/identidade-das-ipss>

<http://www.censos.ine.pt>

<http://www.cnis.pt>

[http://www.cm-braga.pt/wps/wcm/connect/.../ATAS_RS_DiagSocialBraga.pdf?... \)](http://www.cm-braga.pt/wps/wcm/connect/.../ATAS_RS_DiagSocialBraga.pdf?...)

<http://www.cm-viladoconde.pt> ›... › Ação Social › Rede Social).

http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2004_1_10_22_03.pdf

<http://www.dgert.msst.gov.pt>

<http://www.educacaotorresvedras.com/apoio-a-familia>

<http://www.4.seg-social.pt>.

<http://www.seg-social.pt>.

<http://www4.seg-social.pt/criancas-e-jovens>

[http://www.igfse.pt/st_ofse_Apresentacao_PeriodosProgramacao_7-13.asp?... \)](http://www.igfse.pt/st_ofse_Apresentacao_PeriodosProgramacao_7-13.asp?...).

Le Botef (1999). *L'ingénierie des Compétences*. Paris: éditions d'organisation.

Mendes, A. (2004). *Trabalho e Saúde no Contexto Organizacional: vicissitudes teóricas*. In: Tamayo, A. (Org). *Cultura e saúde nas organizações* - Volume I. São Paulo: Artmed.

Pereira, O.G. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Gulbenkian

Programa Rede Social, Presidência do Conselho de Ministros, RCM nº 197/97, de 23/10/1997.

Salanova, Gracia & Peiró (1996) *Significado del Trabajo y Valores Laborales*. Em J. M. Pieró e F. Prieto (Orgs.), *Tratado de Psicología del Trabajo - Volume II: Aspectos Psicosociales del Trabajo* (p. 35-63). Madrid: Sintesis Psicología.

Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel – edições técnicas.

Stoner, J. A. F. (1985). *Administração* 2. ed. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*, Editorial da Universidade de Aveiro.